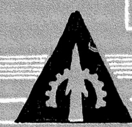
الكتاب العاشر



جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا

الاصلاح الاقتصادى وقطاع الاعمال

الاصلاح الاقتصادى
وقطاع الاعمال

تقديم

اعتادت جماعة خريجي المعهد القومى للادارة العليا على عقد مؤتمرات سنوية تتناول فيها بالبحث والدراسة — وفقا للمنهج العلمى — الموضوعات المتعلقة والمؤثرة على قطاع الأعمال ، بغية وضع النتائج والتوصيات فى خدمة مجتمع ادارة الأعمال ، دفعا للتنمية الاقتصادية للبلاد .

وقد اختارت جماعة الخريجين قضية « الاصلاح الاقتصادى وقطاع الأعمال .. لماذا ... والى أين ؟ » كموضوع لمؤتمرنا الثالث عشر الذى عقد بفندق سان استيفانو بالاسكندرية فى المدة من ٢٢ الى ٢٦ من يونيه سنة ١٩٧٧ .

وقد اختارت جماعة الخريجين قضية « الاصلاح الاقتصادى وقطاع الأعمال .. لماذا ... والى أين ؟ » كموضوع لمؤتمرها الثالث عشر الذى عقد بفندق سان استيفانو بالاسكندرية فى المدة من ٢٢ الى ٢٦ من يونية سنة ١٩٧٧ .

ولقد حضر هذا المؤتمر (٣٠٠) ثلاثمائة عضو من رجال الاعمال بجماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا لدراسة ومناقشة مدى مشاركتهم فى الاصلاح الاقتصادى للانطلاق نحو وضع خطط التنمية الشاملة حتى سنة ٢٠٠٠ حتى تصل الدولة الى خريطة جديدة لمصر . لذلك كان من الطبيعى أن يناقش المؤتمرون خلال جلسات المؤتمر العديد من الموضوعات مثل : أسباب عدم التوازن الاقتصادى . وعدم الالتزام بالخطط العشرية أو الخمسية الموضوعة ، ثم تحديد أهم المشاكل الاقتصادية الراهنة فى مصر ، والمؤشرات الاقتصادية لاداء القطاع العام كما ناقش المؤتمر السياسات النقدية والتموينية . والسعرية والضريبية وما تستهدفه هذه السياسات من نمو اقتصادى . وكذلك تعرض المؤتمر لسياسة الانفتاح ولماذا لم تظهر آثارها حتى الآن ؟ وموقف التجارة الخارجية وميزان المدفوعات وما هى التنظيمات الكفيلة بتحقيق مساهمة القطاعات المختلفة فى حل المشكلة الاقتصادية .

ومادة هذا الكتاب هى حصيلة الدراسات والآراء والمناقشات التى شملها مؤتمر المتابعة الثالث عشر لجماعة الخريجين . وبحكم طبيعة مؤتمرات المتابعة وما تفرضه من مناقشة مشـكلات التطبيق والحلول العملية والخطوات الايجابية التى اتخذت لمواجهة هذه المشكلات . فان هذا الكتاب التزم باللمس الواقعى للظروف المحلية ومناقشة الاسس والقواعد من خلال التجارب الحية ، واستنباط الحلول فى ضوء الواقع ووفق الخطوط العريضة لسياسة الدولة وأهدافها . ومن ثم فان هذا **الكتاب يشتمل على أربعة ابواب هى :**

- **البـاب الأول** — المشكلة الاقتصادية واتجاهات الحلول .
- **البـاب الثانى** — السياسات النقـدية والتمويلية واستراتيجية التنمية .
- **البـاب الثالث** — الثـورة الاداريـة .
- **البـاب الرابع** — التنظيمات الكفيلة بتحقيق المساهمة فى حل المشكلات الاقتصادية .

وفى كلمة أخيرة .. فان جماعة خريجى المعهد القومى للادارة لترجو ان يحقق هذا الكتاب العاشر — فى سلسلة كتبها — هدفه فى دعم المعرفة اللازمة للتنمية الادارية وخدمة أهدافنا القومية فى أهم مجال وهو مجال الانتـاج .

افتتاح المؤتمر

كلمة الأستاذ عبد المنعم وهبى رئيس مجلس ادارة الجماعة

السيد رئيس الوزراء ..

السادة الزملاء أعضاء المؤتمر ..

باسم جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا أتوجه بموفور الشكر الى سيادة الرئيس **محمد انور السادات رئيس** الجمهورية على تفضله بوضع مؤتمرنا هذا تحت رعاية سيادته .

الأخوة الزملاء .. نجتمع هذا العام وككل عام على حب مصر وخير مصر . نجتمع لنبحث ونناقش وندرس مشاكلنا الاقتصادية ، ومشاكل وحداتنا الانتاجية بأمل عريض فى غد مشرق باذن الله سبحانه وتعالى .

وان جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا وهذا مؤتمرها الثالث عشر كانت تبادر دائما الى اختيار الموضوعات التى تربط ارتباطا وثيقا بالتنمية فمن البروقراطية والتطوير الادارى فى يونيو سنة ١٩٦٣ الى مشاكل التخطيط على مستوى الشركات العامة فى يونيو سنة ١٩٦٤ الى تنمية الصادرات فى يونيو سنة ١٩٦٦ . الى اجادة الاداء وجودة الانتاج فى يونيو سنة ١٩٦٩ . الى الوحدات الاقتصادية فى مواجهة السبعينات فى يونيو سنة ١٩٧٠ الى رجال الادارة العليا ومواجهة المستقبل فى يونيو سنة ١٩٧١ الى دور الادارة فى مرحلة المواجهة فى يونيو سنة١٩٧٢ . الى الادارة وتنشيط التعاون الاقتصادى العربى فى يونيو سنة ١٩٧٣ . الى قطاع الاعمال فى ظل سياسة الانفتاح فى يونيو سنة ١٩٧٤ . الى استراتيجية التنمية خلال الفترة من سنة ١٩٧٦ الى سنة ١٩٨٠ فى يونيو سنة ١٩٧٥ . الى قدراتنا الذاتية امام تحديات المستقبل فى مرحلة العمل القادمة فى يونيو سنة ١٩٧٦ . الى الاصلاح الاقتصادى وقطاع الاعمال وهو موضوع مؤتمرنا الحالى . والذى يتناول موضوعا من أهم موضوعات الساعة والتى تشغل بال المسئولين فى كافة القطاعات .

فمن التكتلات الاقتصادية العالمية الى احتكار التكنولوجيا الحديثة الى الاتجاه الدولى الى ارتفاع أسعار الخامات ـ فهذه كلها تمثل عبئا على الوحدات الانتاجية كما أن لها آثارا كثيفة على المستهلك المصرى كما

ان اختلال ميزان المدفوعات على مـــدى السنوات الماضية بسبب أعباء الحروب والاستعداد لها الى غير ذلك من حتميات لا مفر منها .. كل ذلك قد أدى الى زيادة القروض وأعباء فوائدها . ويقابل هذا من ناحية اخرى رغبة ملحة لدى السلطة الحاكمة فى العمـــل على رفع مستوى المعيشة وزيادة دخول هذا الشعب الاصيل .

ان جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا باحساسها الواعى بمسئولياتها وفهمها الصحيح لدورها تبادر كعادتها لمناقشة المســـار الاقتصادى للبلاد ومحاولات الاصلاح الجادة انطلاقا من ايمانها العميق بأن المحصلة النهائية هى نتيجة جهود المخلصين فى كل موقع المتفهمـــين للمشـــكلة المتجاوبين مع الحلول على صنع المعجـــزات تحت قيادته السياسية الواعية الرشيدة .

وان الجماعة على مدى ما يقرب من خمسة عشر عاما لتسهم مساهمة فعالة فى مناقشة وبحث ما يواجه مجتمعنا من مشكلات ترتبط بطبيعتها بعملية التنمية وهى فى محاولتها الذاتية للبحث تنشط الحوار البنـاء تعميقا للوعى ورفعا للكفاية ودفعا للعمل وتحفيزا لكل مسئول .

واليوم نناقش الاصلاح الاقتصادى بأبعاده المختلفة ، ونقف عنـد الثورة الادارية وقفة لازمة وضرورية . فالثورة الادارية هى الطريق الى القضاء على أمراض البيروقراطية المزمنة التى صاحبتنا دهرا من الزمن .. اننا نناقش الثورة الادارية باعتبارها مدخلا نحو أحداث التغيير اللازم والحتمى بل باعتبارها أسلوب عمل ونظام حياة .

وان اجتماعاتنا المتصلة طوال الايام الاربعة القادمة كفيلة باذن الله سبحانه وتعالى بأن تملأ قلوبنا بالامل الكبير فى مستقبل افضل وباليقين فى أننا نسير على الطريق مستمدين العون من ثمرات جهدنا ومن توجيهات قياداتنا الحكيمة .

السيد رئيس الوزراء ..

اننا جميعا على يقين كامل باننـــا سننهى اعمال هـــذا المؤتمر — باذن الله — وقد امتلأت قلوبنا بالايمان بغد مشرق وبالقدرة على تحقيق العبور الاقتصادى المنشود .

ولا يسعنا فى ختام هـــذه الكلمة الا التوجه بموفور الشكر وبالغ الاعتزاز والتقدير الى سيادة الرئيس **محمد انور السادات** بطل التحرير وصاحب قرار العبور على تفضله بوضع هذا المؤتمر تحت رعايته كمـــا نتوجه بالشكر الجزيل لسيادتكم على تفضلكم بحضور حفل افتتاح المؤتمر وكما اننا جميعا نعتز كل الاعتزاز بحرصكم على الحضـــور رغما عن مشاكلكم العديدة ومهامكم الجسام ونحـــن نأمل كل الامل فى ان يكـــون تشريفكم لنا تقليدا سنويا نتطلع اليه كل عام .

كلمة السيد ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء

اشعر بعميق الاعتزاز كلما اجتمعنا كعادتنا فى هذا المؤتمر الكبير ، بهذه الصفوة الممتازة من قيادات العمل الادارى والاقتصادى فى بلادنا ، ويشرفنى ان احمل اليكم تحيات الزعيم القائد **محمد أنور السادات** واعتزازه وثقته التى لا حد لها بكم وبما تساهمون به فى هذه الفترة الحاسمة من تاريخ بلادنا باعتباركم قيادات معركة العبور الاقتصادى نحو مجتمع الرخاء ، والذى وصفها زعيمنا بأنها لا تقل أهمية عن عبور السادس من اكتوبر العظيم والواقع اننى اشعر بالطمانينة والامل كلما اجتمعت بهذه الصفوة الممتازة من الخبرات المصرية الادارية والتى تقف بها بلادنا على قمة دول العالم الثالث بل والتى يمثل كثير منها صور النجاح الكبير لخبرات مصرية قديرة على تحقيق أكبر النجاحات فى الدول العربية الشقيقة وفى الدول الافريقية الصديقة وفى المنظمات الدولية .

والحقيقة اننى لا اقول ذلك مجاملة ، فصور هذه النجاحات بارزة وواضحة ومطلوبة من حولنا ولكننى اقول ذلك لانه لازم لما ساطرحه على حضراتكم من موضوعات تشمل الرد على التساؤلات التى يثيرها البعض عن سبب عدم وصولنا الى النجاح الادارى المطلوب ، وعن التساؤل الذى يطرح عن اسباب النجاح الذى يحققه خبراؤنا الاقتصاديون والاداريون فى الخارج بصورة ابرز مما يتحقق فى مصر . واطرح ذلك ايضا لما سأتناوله عن التغيير الهائل الذى طرأ على مجتمعنا وحركتنا وثورتنا منذ ان اجتمعت بكم فى مثل هذا الوقت من السنة الماضية فى مؤتمركم الثانى عشر ، هذا التغيير الكبير الذى يتمثل فيما اعلنه قائدنا وزعيمنا الرئيس محمد أنور السادات فى عيد العمال فى أول مايو عن بدء الثورة الادارية كجزء من حركة الاصلاح الهائلة التى تمثلها ثورة ١٥ مايو المجيدة .

وفى هذا ايضا برزت تساؤلات بعضها بالدافع الوطنى وبعضها من عناصر التشكيك عن سبب تأخر الثورة الادارية خمسة وعشرون عاما منذ بدء الثورة بالرغم من المناداة بها مرارا ، وعن سبب مجىء الثورة الادارية فى هذا التوقيت من أوليات حركات الاصلاح فى المجالات الاخرى

واننى أرى ان اجتماعنا فى هذا المؤتمر الكبير اليوم فرصة للرد على هذه التساؤلات ولالقاء الاضواء على الرابطة بين موضوع مؤتمركم فى هذه الدورة حول المشكلة الاقتصادية وبين الثورة الادارية المطلوبة .

والواقع ايضا اننى أحرص هنا فيما أطرحه على حضراتكم أن نتبين معا نقطة البداية فيما نحن مقدمون عليه من هذه الثورة الادارية ووضعها بالنسبة للأطار العام للحركة الاصلاحية لثورة ١٥ مايو . وفى اعتقادى انه ما لم نتبين الاسباب التى ادت الى التخلف الادارى والى تأخر بدء حركة الثورة الادارية حتى سنة ١٩٧٧ فاننا نعتقد أن الصورة الشاملة لحركة واوضاع هذه الثورة الادارية . وما أقصده هنا وفيما يتعلق بالجانب الذى اطرحه على حضراتكم عن الاسباب التى ادت الى التخلف الادارى يتجاوز الأسباب الفنية الادارية التى أنتم بحكم خبراتكم وعلمكم وتجاربكم أقدر على الاحاطة بها ، وانما أقصد هنا ما يتعلق بالخلفية الاستراتيجية او السياسة العليا .

كلنا نعرف أن الاوضاع الادارية فى اية امة هى صورة ونتاج للأوضاع الاجتماعية السائدة بها ، وايضا نتاج للخط السياسى القومى الذى نتبعه من هنا فان قوة الادارة او اختلالها يتحتم ان نتبين جذورها من الناحية الاستراتيجية فى الاوضاع الاجتماعية والخط السياسى القومى السائد وبالتالى لا يمكن تحقيق ادارة سليمة الا اذا تحققت لها الشروط الموضوعية وتوفر لها المناخ الاجتماعى والسياسى الملائم ، وهو ما كان معتقدا حتى قيام ثورة ١٥ مايو لاصلاح الهيكل الاجتماعى وتصحيح المسار الثورى والاوضاع السياسية .

وهو ما يرد على التساؤلات او لاسباب نجاحات خبراتنا المصرية فى الخارج وتقديرها فى الهيئات الدولية والطلب عليها من الدول الشقيقة دون أن نتمكن فى مصر من استثمارها هذا الاستثمار الرائع وهو ايضا يرد على أسباب تأخر البدء بالثورة الادارية الى مايو ١٩٧٧ وعلى عدم نجاح المحاولات السابقة التى نادت مرارا بهذه الثورة .

الثورة الادارية كأية ثورة عمل عظيم ، وهى كأى عمل كبير كان لابد لها من توافر الشروط الموضوعية والمناخ اللازم لها اجتماعيا وسياسيا والاعداد لها اعدادا يكفل لها مقومات النجاح . هذه الحقائق لابد وان يستوعبها كل مواطن وكل عامل فى أجهزة الدولة التنفيذية واجهزة القطاع العام يشارك فى الثورة الادارية ، لانه على اكبر جانب من الاهمية ان يتسلح القائمون بهذا العمل القومى الكبير بالثقة فى توافر مقومات النجاح . ولان ذلك أيضا على أكبر جانب من الاهمية والحيوية لازالة الانطباع الذى يروج له البعض بحسن النية او سوئها من اننا ازاء ثورة مماثله لما سبقتها لا تلبث ان تتحلل وتنتهى .

والواقع ان قائدنا وزعيمنا الرئيس محمد أنور السادات عندما نادى

بالثورة الادارية اتخذ نفس خطة فى الحكم واسلوبه الاستراتيجى فى الاعداد الجيد وتهيئة المناخ اللازم وتوفير الشروط الموضوعية التى يتخذها فى الثورات الاصلاحية فى كل المجالات التى تشكل روافد التيار الثورى الاصلاحى لثورة ١٥ مايو . وكلنا نعرف ما تم من اعداد كبير قبل معركة اكتوبر العظيم وكيف تم الاعداد لها . وكيف تم اعداد الخلفية الاجتماعية والسياسية والعربية والخارجية كشروط موضوعية لتحقيق النصر والتى من غيرها لم يكن من الممكن احرازه .

اسس الثورة الادارية :

من هنا فان الثورة الادارية بدات جذورها الحقيقية منذ بدء ثورة ١٥ مايو عندما انتقلت البلاد بهذه الثورة المجيدة من الشرعية الثورية الى الشرعيةالدستورية ، ذلك لان هذا الاصلاح الجذرى فى الحياه السياسية والاجتماعيــة للبلاد قد احتوى بالضرورة على جذور واسس الثورية الادارية التالية :

الاساس الاول — هو التخلص من تركيز السلطةفى نظام الراى الواحد — وبالتالى فى يد القلة من مراكز القوى — دون اتاحة مشاركة الاجهزة الاخرى وقادتها الاداريين فى تحمل المسئولية وكما يعرف انه مسئولية بدون سلطة ، وان الادارة السليمة تحتاج كل من السلطة والمسئولية لكل المستويات القيادية . من غير هذا التطور الحاسم فى الهيكل السياسى للبلاد لم يكن من المنطقى والعمل ان يطلب تفويض السلطة أو توزيعها اداريا وجغرافيا ، وبالتالى كانت المطالبة بها فى هذا المناخ وتحت هذه الظروف نوعا من رفع الشعارات دون مضمون حقيقى طالما ان المناخ كله ينحصر فى تركيز السلطة العليا ، وطالما ان التركيب الهيكلى هو الاساس لتوزيع السلطة بعيدا عن دولة المؤسسات .

والاساس الثانى — الاستراتيجى الذى حققته ثورة ١٥ مايو هو التحول الديمقراطى السليم بنقل السلطة الى يد الشعب وهو أساس حيوى لاجراء الثورة الادارية . ذلك لان الاصلاح الادارى لا يمكن ان يتم بل لا يمكن ان يتخذ مساره الدائم من غير الرقابة الشعبية وهو ما يضمن رقابة المتعاملين مع ادارة بل ومشاركتهم فيها ، لأنه من غير ذلك تنفصل الادارة عن عملائها الاساسيين .

وتستمد القادة القادة الاداريون سندهم من الاعتماد على مراكز القوى الذين يخفون بدورهم كل عيوب الادارة وفشل الاجهزة فى تحقيق أهدافها بل وتزييف نتائج وارباح الوحدات الاقتصادية . ويتصل بهذا الاساس

الديمقراطى تعددالاحزاب بل بمايطلقه من تنافس الحصول على ارضاء القاعدة الشعبية مع تعاملاتها مع الادارة وحسن ودقة وسرعة الانجاز الحكومى ؛ وكفاية الانتاج وجودته — موقع الاساس — والواقع أيضا ان روح المنافسة بين الوحدات الانتاجية والخدمية لا يمكن ان يتوفر الا فى ظل هذا المناخ العام للمنافسة فى خدمة الشعب لتحقيق نتائج أفضل .

الاساس الثالث — الذى وفرته ثورة ١٥ مايو والذى لا يمكن اجراء الثورة الادارية من غيره هو اطلاق الحريات وارساء سيادة القانون وبالتالى ازالة عنصر الخوف . فالواقع ان عامل الخوف شكل فى مسارنا الادارى آثارا خطيرة لم يكن من الممكن التغلب عليها من غير القضاء عليه . ولم يكن من الممكن اطلاق حرية الادارة وحرية الاداريين فى الاجهزة على كل المستويات وليست هناك ضمانات تحميهم من تحكم مراكز القوى فى غيبة القانون . وهو ما انعكس على افقاد حرية ابداء الاراء والمشاركة فى القرار وقد انعكس ذلك كله على السلبية وتصعيد أبسط القرارات الى السلطات العليا واتخذ ذلك بالضرورة وبالقدرة السيئة طابعا فى كل المستويات الادارية مما شكل ركيزة هائلة من مساوىء البيروقراطية . من هنا يمكننا أن نعى الدعوة التى يؤكد عليها زعيمنا وقائدنا محمد أنور السادات من ضرورة التحرر من مجتمع الخوف .

الاساس الرابع — الذى يتصل بتهيئة الشروط الموضوعية والمناخ اللازم للاصلاح الادارى كان تصحيح مفهوم الاشتراكية ومسارها الذى التوت به مراكز القوى واعوانها من عملاء الخارج وهو ما يتصل اتصالا وثيقا بحقوق الانسان وتحقيق شخصيته وكرامته وحقه فى استخدام كل قدراته ومواهبه — وكلنا يعرف انه مهما تناول الاصلاح الادارى النظام والنظم الادارية واللوائح والاساليب فسيظل الانسان دائما هو العنصر الاساسى فى كل تطوير . ومن هنا كان من الضرورى القضاء على الاتحاد الاشتراكى المستورد الذى يجعل من العامل والموظف الادارى مجرد ترس فى آلة الدولة وكان لا بد ان يوفر للعاملين مناخ المساواة والحرية والمشاركة ليتوفر لكل عامل حقه فى التعبير عن خصائصه واستعمال مواهبه وقدراته وحقه من أن يقول رايه وان يسمع ويناقش وأن يستعمل حقه فى اقتراح ما يراه .

الاساس الخامس — الذى كان على ثورة ١٥ مايو تحقيقه كهدف لازم للتنمية ، وكشرط ضرورى للثورة الادارية هو الانفتاح ذلك لانه يؤثر تأثير حاسما على العاملين واساليب وروح القيام بالعمل — كان لابد من تحرير العاملين والاداريين من ضغوط التحكم فى لقمة العيش فى ظل مجتمع الانغلاق ، وفرق كبير بين العمل بروح المشاركة والحماس

والواجب وبين العمل تحت هذه الضغوط التى لا تنتج الا السلبية والخوف من الوقوع فى الخطأ وهو حق مكفول للانسان العامل طالما انه لا يقدم عليه قصدا أو بسوء نية .

فى ظل الانفتاح أزيلت الحماية المصطنعة التى اثرت كثيرا على وحدات القطاع العام وكان لا بد ان يدخل القطاع العام ـ لخيره وخير الشعب جميعه ـ فى منافسة شريفة بين مختلف وحداته وبين القطاع الخاص . وكان عليه ان يقبل التحدى الخارجى فى القدرة التصديرية والتنافس فى الاسواق الخارجية على اساس من وفرة وجودة الانتاج ـ وكان ذلك كله يقتضى العمل على خفض تكلفة منتجاته والحصول على أكبر النتائج من امكانياته المتاحة وهو مايقتضى اعادة النظر فى اساليبه الادارية وبالتالى دخول الثورة الادارية من أوسع أبوابها ، واصبح غير مطالب الا بتحقيق الاهداف وغير محاسب الا على أساس النتائج بعد ان اعطيت لوحداته كامل استقلالها ـ واصبح من المتاح له كما يجرى فى مجتمعات أخرى ان يتخذ الاساليب الحرة ليحقق نتائج اشتراكية ، واصبح الاحتكاك الخارجى بين القيادات الادارية للوحدات الانتاجية فى التسويق والتصدير مجالا لاكتساب الخبرات الاجنبية واستخدام الاساليب الحديثة وكل ذلك يصب بالطبيعة فى التطوير الادارى .

الاساس السادس ـ الذى هيأته ثورة ١٥ مايو والذى يؤدى بالطبيعة الى التأثير الفعال على الثورة الادارية وهو الاصلاح الاقتصادى الذى وضع الاهداف الاستراتيجية للعمل الادارى ـ أصبح من الضرورى لكل وحدة ان تعمل على المشاركة فى اصلاح ميزان المدفوعات والميزان التجارى كهدف أساسى تدور فيه كل أهدافها .

واصبح من الاهداف الاساسية على كل وحدة انتاجية ان تشارك فى ايجاد التوازن بين التصدير والاستهلاك وبين الانفاق واعادة الاستثمار ويتصل بذلك الاصلاح الجذرى التى قامت به ثورة ١٥ مايو فى اصلاح الجهاز المصرفى واعادته الى طبيعته الائتمانية بعد الغاء نظام التخصص للبنوك وبعد اقامة فروع للبنوك الاجنبية وبعد ان أصبح مقررا تنشيط نظام البورصة .

والواقع ان كل جانب من هذه الجوانب اصبح بشكل تحديا من تحديات النجاح امام الادارة واصبح عليها ان تستثمر حريتها فى المعاملة الائتمانية على أساس من الدراسة والرغبة فى الاستثمار وتنوع وتنمية نشاطاتها المختلفة ـ واصبح ذلك دافعا بدوره للبنوك فى ظل منافستها فيما بينها وفى ظل منافستها مع البنوك الجديدة ان تقدم أحسن الخدمات

وارخصها للوحدات الانتاجية وهو تطور كبير امام ادارة الوحدات الانتاجية واطلق لها حرية العمل .

والواقع أيضا ان ذلك قد حقق جانبا هاما يتصل بالاجور والحوافز وتأثيرهما على قوة العمل والعاملين فى ظل مبدأ المحاسبة على تحقيق النتائج فقط وبحسب ما يتحقق منها واصبح متاحا للوحدات ان تدخـــل باب المنافسة فى تحسين الاجور والارباح طالما أنها تتجاوز أهدافها الانتاجية . ولا شك أن ذلك ما زال يحكمه طبيعة الصعوبات الاقتصادية التى ما زال علينا ان نجتازها أولا ولكن المهم ان هذا المجال اصبح متاحا حسبما يتحقق من نتائج .

ويتصل بهذا المجال ما حققته ثورة ١٥ مايو من مجتمع كل المنتجين ــ فأصبح متاحا لكل منتج ان يحقق ما يشاء من الكسب طالمـا انه يؤدى واجبه نحو الدولة ولهذا انعكاساته على اتاحة مناخ الانتاج ــ ليس فقط خارج وحدات الانتاج بل فى داخل وحدات الانتاج نفسها ــ واصبح عليها أن تحتفظ بالعناصر النشيطة المنتجة المطلوبة فى الداخل والخارج وبالتالى وجد مقياس حقيقى للحوافز والقدرات واصبح أمام الادارة أيضا دافع آخر للتدريب وتهيئة الصفوف الثانية والثالثة لهذه العناصر المنتجـــة المطلوبة . وأصبح على الادارة ان تنزل الى خطوط الانتاج والخدمات ليس فقط لمراقبة سير العمل على الطبيعة ولمعرفة مشاكل العاملين وحلها فى خط الانتاج ولكن لايجاد الحافز المعنوى للعاملين عندما تجد رئاســـاتها بينهـــا .

ويتصل بذلك انه اصبح لا مجال لبقاء الوحدات التى تحقق خسائر لظروف لا تتصل بالضرورات الاجتماعية ولعلنا نرى الصلة فى هذا المجال مع تحقيق الادارة السليمة ، اذ أصبح على هذه الوحدات أما ان تبتكر ثورة ادارية تلحقها بموكب المنتجين والرابحين وأما ان توفر على الامة ما تحققه من خسائر .

وقد قصدت مما عرضته على حضراتكم ان أحدد بوضوح العلاقة بين مقومات النجاح للثورة الادارية كما هيأتها ثورة ١٥ مايو وأن أوضـــح ما توفر من الاعداد اللازم والشروط الموضوعية من الناحية الاستراتيجية بما يوفر الثقة فى النجاح لكل الاداريين وخبراء الادارة ، باعتبار ان الثقة فى النجاح هى جزء هام من تحقيقه ولكن ليس معنى ذلك أن توفير الشروط الموضوعية والمناخ اللازم يؤدى تلقائيا الى النجاح نفسه ـ فأمامنا وأمامكم شوط كبير ليس فقط القضاء على ما ترسب من تراكمات ومعوقات الادارة على مر سنين طويلة بل أيضا وبأعلى درجة من الاهمية لتجاوز الاخطار الاقتصادية فى هذه المرحلة بل وللانطلاق نحو أهداف التنمية الشـــاملة الطموحة للحاق بمجتمع الرخاء .

امامنا ايضا ــ ايها الاخوة ــ وبمساهمة من الثورة الادارية استثمار كل الفرص التى اتاحها لنا نصر السادس من اكتوبر باقبال الاستثمارات العربية والاجنبية علينا ــ وباعتبار أن جهودنا الذاتية هى اساس تحويلها الى صالح التنمية القومية ، وبقدرة الكفاءة الادارية فى مقابلة احتياجات المستثمرين ، والمشاركة بقدر ما يتحقق فى هــذا المجال ــ فالانظار كلها الآن موجهة الى ادارينا سواء فى مجالات الانتاج أو الخدمات ــ وفى مجال الخدمات بالذات لا بد للكفاءة الادارية المصرية ان تتغلب على الصعوبات وان تلاقى خططنا الجديد فى توفير البنية الاساسية اللازمة لخدمة الاستثمارات وجلبها .

وامامنا ايضا ــ ايها الأخوة ــ تحديات الانفجار السكانى ولا بد للكفاءة الادارية المصرية ان تثبت وجودها فى مجالات انشاء المجتمعات والمدن الجديدة فى اقصر وقت وباقصى طاقة فنحن فى سباق مع الوقت ولقد اثبتت الكفاءة الادارية قدراتها فى مجالات انشاء السد العالى وهى تثبت كفاءتها الآن فى تعمير منطقة قناة السويس .

وامامنا ايضا تحديات مشكلة الغذاء وآفاقها مفتوحة بالنسبة لكفاءة الادارة فى القيام بمشروعات انتاج الغذاء وفى المشاركة فى انشاء المجمعات الصناعية الزراعية وفى زيادة الانتاج الزراعى افقيا وراسيا .

وامامنا ضرورات بذل الجهد فى عمليات الاحلال والتجديد لتعود مصانعنا الى كل انتاجها بل لملاقاة الاحتياجات الجديدة . وكفاءة الادارة هنا مطلوبة كلما امكن تحقيق انجاز بالحلول المصرية والذاتية .

وامامنا ــ ايها الأخوة ــ وبدرجة عالية من الأهمية انجاح الادارة الجديدة فى نظام الحكم المحلى والواقع أن الحكم المحلى يعتبر من أكبر الاسس الاستراتيجية للثورة الادارية التى هيأته ثورة ١٥ مايو بل انه فى حد ذاته يشكل اكبر ثورة ادارية حدثت فى تاريخ مصر ، فهو ثورة ادارية من حيث تحقيق لامركزية الادارة ، وهو ثورة ادارية من حيث تحقيق حسن الانتشار الجغرافى للادارة ، وهو ثورة ادارية من حيث تحقيق الرقابة الشعبية المباشرة على الادارة فى الاقاليم ، وهو ثورة ادارية بالنسبة للتسيير الاقتصادى للبلاد حيث أصبحت الادارة فى الاقاليم مسئولة مسئولية مباشرة عما يجرى ويقوم بها من مشروعات التنمية التى كانت تدار من رئاستها المركزية بالقاهرة بالرغم من أنها مقامة على أرضها وتصب بالتعامل مع أهلها ومواردها .

والواقع أنه مطلوب من ناحية الخبرة والعلم الادارى تحقيق اتجاهنا فى أن تعمل كل محافظة كأنها وحدة اقتصادية متكاملة لها حسابات

خسائرها وارباحها ، ولها قياسات تنميتها المحلية وبالنسبة لمعـدل التنمية ومستوى النمو فى دخلها الفردى والاقليمى . وانني اعتقد ان هذا الخط مطلوب لكى يقـوم كل اقليم باستثمار كامل لطاقاته الطبيعيـة والبشرية والفنية وحتى لا يتوه الانجاز الاقليمى فى خضم الانجـاز الكلى ويفتقد أساس التقييم والمراقبة الانتاجية بالاقاليم . وفى اعتقادى أن هذا يتطلب تركيبا جديدا فى العمل الادارى الاقليمى وفى أجهزته وفى طـرق حساباته ، وفى دفـع الحماس والتنافس الانتـاجى بين اقاليم مصر المختلفة حسب طبيعة كل اقليم ـ وكلها امور ارجو ان تساهم خبراتكم وعلمكم فى ارسائها والمشاركة فى وضع اطارها .

وانني أيها الاخـوة لا زلت احتفظ فى ذاكرتى وفى تفكيرى الدائم بالمناقشات التى دارت فى مؤتمركم الثانى عشر فى السنة الماضية ومازال جزء منها يشكل تحديات تقف أمامنا بالنسبة لمشكلات كثيرة فى العمالة وفى اسعار السلع المنتجة من وحداتنا وفى التنافس مع الواردات الأجنبية ـ غير انني أود ان أقول لحضراتكم ـ ليس من منطلق نظرة تفاؤلية باعثها صمودنا فى أصعب الاوقات ـ أود أن أقول لكم إن العجلة تدور وأن يومنا أحسن من أمسنا وإغدنا أحسن من يومنا ٪ وأن عقول وقدرات وسواعد واستثمارات كل المصريين بدأت تدخل المعركة بشكل ملفت .

واذا كنت قد طرحت امامكم عناصر الاسس القومية التى ساهمت فيها وبها ثورة ١٥ مايو لتهيىء كل الشروط الموضوعية والمنـاخ اللازم لانجاح الثورة الادارية فليس من قبيل المصادفات أن ينحدر معدل النمو حتى قيام ثورة ١٥ مايو وفى ظل مراكز القوى والاوضاع التى طرحتها عليكم من حوالى ١٢٪ الى ٥ر١٪ لأن المصادفات لا تحدث على مدار هذه الفترة الطويلة ، وليس أيضا من المصادفات ان يغطى طرح بيع أراضى مدينة العاشر من رمضان فى ساعات وفى زمن قياسى وباقبـال هائل من شعبنا فانه من الواضح ان مناخ الاستقرار السياسى والاجتماعى الذى حققته ثورة ١٥ مايو له أكبر الآثار .

انكم وانتم رجال ارقام تستطيعون من هذه المقارنة البسـيطة ان تتبينوا أننا قد انتقلنا طفرة كبيرة بين ما كان وبين ما هو قائم ، فاذا كنا اليوم مطالبون بالثورة الادارية وبالاصلاح الاقتصادى فذلك لانه قـد تم بأكبر قدر من النجاح وفى حدود هذا الزمن القصير تهيئة المناخ المناسب لنجاحها وتهيئة التركيب الهيكلى الديمقراطى للدولة ليستوعبها ، وتهيئة مناخ العزة والكرامة والقدرة والثقة التى حققهـا نصر أكتوبر العظيم لشعبنا ليستأنف مسيرته الحضارية الخالدة ، ويحقق خطته الحضارية الشاملة التى يقودنا فيها زعيمنا العظيم الرئيس محمد أنور السادات .

كلمة الدكتور على عبد المجيد وزير التنمية الادارية

اذا كانت التنمية الاقتصـــادية هى المحور الاساسى لاهتمامات رجـــال الاعمال فى مصر ، فان الادارة الرشيدة هى الوسيلة الفعالة لانطلاق التنمية الى ما نرجوه من آفاق اكثر رحابة وابعد عمقا ، لان الادارة الرشيدة هى الاساس فى دفع الانتاج ، وترشيد الانفاق ، والاستخدام الامثل للمــوارد والامكانات المتاحــة باعلــى كفــاءة ، والتصدى للمعوقات والمشكلات والعمل على حلها وعلاجها ، والاخذ باحدث ما وصل اليه العالم من تطوير فى العــلوم والتكنولوجيا ومسايرة العصر باستخدام احدث وسائله .

ان هذه الجوانب والاتجاهات لا تعدو ان تكون بعضا مما استهدفه السيد الرئيس محمد انور السادات عندما اطلق شرارة الثورة الادارية فى اول مايو الماضى فى مناسبة عيد العمل والعمال وان كانت المناقشات المفتوحة تتناول الثورة الادارية ونظام الادارة بالاهداف والنتائج فــان مناقشة باقى المسائل التى ترتبط بالتنمية الاقتصادية تمتد بطبيعة الحال الى العديد من ابعاد العملية الادارية .

وعندما نناقش ونستعرض جوانب المشكلة الاقتصادية واتجاهات الحلول آخذين فى الاعتبار موقع القطاع العام والخاص والمشـــترك ، ونتناول بالبحث قوانين الاستثمار والمناطق الحرة والشركات وسياسات التجارة الخارجية ، والسياسات النقدية والسعرية والدعم . ومن ثم فاننا نتعمق الى عمق النظام الادارى فى مصر وان كان الاتجاه الذى ساد نظامنا الاقتصادى والادارى خلال الحقبة الماضية قد اعطى التركيز على الادارة المباشرة للعديد من مجالات الانتاج .

سياسة الانفتاح :

اننا نؤيد سياسة الانفتاح الاقتصادى ، ولكن لابد لنا من المراجعة الذاتية لتقييم سياستنا ونظمنا وصولا الى تعزيز وتدعيم ما حققناه من نجاحات وعلاج ما صادفناه من قصور . ولا شك ان الاعتماد والتركيز على سياسة الادارة المباشرة يحتاج منا الى وقفة مع النفس على اساس من الصراحة والصدق لنحدد لانفسنا مسار المستقبل والشـــجاعة فى الرأى بالنسبة لما ينبغى علينا ان نعيد النظر فيه للافادة بالطاقات الخلاقة

للانسان الفرد لما يمكن ان يحقق من انطلاقات من خلال حرية العمل استنادا الى الدافع أو الحافز الفردى .

ولا شك فى ان هناك العديد من قطاعات الانتاج التى يتحتم استمرار ادارته الكاملة فى يد القطاع العام الذى لا يستطيع أحد أن ينكر عليه ما حققه خلال السنوات الماضية لبناء القاعدة الوطيدة لاقتصادنا الوطنى وعلى الاخص فى مجالات الصناعة المتطورة التى لم تكن لتقوم وتصل الى ما وصلت اليه لولا تبنى الدولة لها وتقديم الدعم المستمر الذى يمكن لوحدات القطاع العام أن تثبت وجودها وتنطلق فى سبيل تحقيق أهدافها . الا ان هذه النظرة — مع صدقها وواقعيتها — لا تعنى ان جميع القطاعات التى يتولاها القطاع العام يلزم بالضرورة ان تستمر على نفس الانماط والنظم والاساليب الحالية ، بل ان هناك من القطاعات ما يكون من المفيد ان تبرز فيها — الى جانب القطاع العام — انشطة أخرى للقطاع الخاص المصرى أو العربى أو الاجنبى .

الفائدة التى تعود على الدولة :

واذا كانت سياسة الانفتاح قد أتاحت العديد من الفرص للقطاع الخاص ليعاود نشاطه الذى انكمش خلال الفترة الماضية فان الامر يحتاج فى الوقت ذاته الى النظر فى ايجاد قدر من المشاركة بين القطاعين العام والخاص فى بعض المجالات التى قام القطاع العام على العمل المنفرد فيها والمعيار فى هذا هو مدى الفائدة التى تعود على الانتاج القومى من المشاركة سواء بتدعيم أصول المشروعات الانتاجية من خلال طرح اسهم التوسعات الجديدة على العاملين بهذه المشروعات وعلى المساهمين الافراد من مصريين وعرب واجانب وفى هذا تعبئة للموارد والمدخرات الى جانب التخفيض من أعباء والتزامات الدولة بالنسبة لتمويل هذه التوسعات المطلوبة أو باضافة دم جديد وفكر جديد من خلال مشاركة القطاع الخاص فى الادارة وترشيد ودعم الرقابة الذاتية من خلال الجمعيات العمومية للمساهمين .

التركيز على مجالات رفع كفاءة الانتاج :

ان دور الادارة فى دفع وتنمية الانتاج يمكن ان يتناول العديد من الاتجاهات الهامة لعل منها على سبيل المثال وليس الحصر السعى فى تشغيل الطاقات العاطلة ، وترشيد الافادة من الامكانات المتاحة ، ورفع كفاءة وقدرة القيادات الادارية وتنمية السلوك الانسانى وتقدير المسئولية بين العاملين .. وما الى ذلك من مجالات حيوية . وتتجه سياسة التنمية

الادارية التى تعمل الدولة على تنفيذها تحقيقا لاهداف الثورة الادارية التركيز على المجالات التى تسهم فى رفع كفاءة الانتاج للوصول الى انتاج السلع المتميزة فى مواصفاتها بما يسمح لها بمواجهة المنافسة مع الانتاج الاجنبى المماثل وبما يحققه الوفاء بأكبر قدر من احتياجات الاستهلاك المحلى ويتيح اوسع الفرص للتصدير للخارج للحصول على العملات الاجنبية اللازمة لتدبير احتياجاتنا من مستلزمات الانتاج واستكمال احتياجات الاستهلاك . ولعله من أبرز الوسائل التى نسعى لاستخدامها توفير مجموعات من الخبراء المصريين والاجانب للقيام بجهد مشترك مع وحداتنا الاقتصادية لدراسة مشكلات العمل بها واقتراح الحلول لعلاجها واعطاء الدفعة المطلوبة لتحقيق اهداف الانتاج المقررة

اعداد كوادر متخصصة :

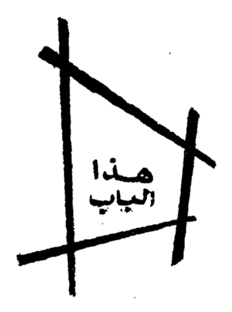
ولا شك فى ان هذا الاسلوب من الدراسات الميدانية المشتركة يساعد كثيرا على اعداد الكوادر الفنية المتخصصة فى مواقع العمل ذاتها ويتيح الفرصة لقيادات هذه الوحدات ان يسهموا بخبراتهم العملية فى بناء هذه الكوادر واعدادها الى جانب اكتسابهم للمهارات المتزايدة فى مجالات عملهم من خلال دراساتهم وحوارهم المشترك مع الاساتذة والخبراء المصريين والاجانب الذين يقدمون لهم المشورة ويقدمون لهم الوسائل والاساليب العلمية التكنولوجية المستحدثة .ومن خلال هذه العمليات المشتركة يمكن ترشيح المتميزين من القادة ومعاونيهم لايفادهم الى زيارات لبعض قطاعات العمل المماثلة بالخارج أو ايفادهم لحضور دراسات مقدمة محليا وخارجيا للحصول على مزيد من الخبرات العملية والعلمية .

ولما كان اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج من الوسائل الفعالة لدفع الانتاجية وترشيد استخدام الطاقات المتاحة فقد شارك المعهد القومى للتنمية الادارية فى الدراسات التى اجريت فى هذا المجال فى عدد ليس محدود من الجهات المختلفة فى القطاع العام والحكم المحلى وقد عقد اخيرا مؤتمرا لتقييم نتائج هذه الدراسات . كما يقوم المعهد الان بالاعداد الى مؤتمر آخر لكى يناقش ما اسفرت عنه هذه الدراسات ثم حصر وتصنيف المعوقات المؤثرة على الانتاجية سواء المشكلات الداخلية المتكررة فى الوحدات المختلفة ووضع البرامج اللازمة لعلاجها أو المشكلات الخارجية المشتركة التى تتطلب اتخاذ قرارات واجراءات على مستوى الوزارة المختصة أو على المستوى العام للحكومة والدولة .



الباب الأول

المشكلة الاقتصادية واتجاهات الحلول



يتضمن المباحث التالية :ـ

المبحث الأول ـ التخطيط والاصلاح الاقتصادى
للدكتور ابراهيم حلمى عبد الرحمن

المبحث الثانى ـ أسباب عدم التوازن الاقتصادى
للدكتور حامد السايح

المبحث الثالث ـ المشكلة الاقتصادية فى مصر
للدكتور وجيه شندى

المبحث الرابع ـ بعض المشاكل الاقتصادية الراهنة
للدكتورة أميرة عبد المنعم البسيونى

المبحث الخامس ـ المؤشرات الاقتصادية لأداء القطاع العام
للدكتور أحمد أمين فؤاد

المناقشـــات

التخطيط والاصلاح الاقتصادي

دكتور
ابراهيم حلمي عبد الرحمن

مستشار رئيس الوزراء

لقد بدأت مصر تفكر فى التخطيط فى بداية عام ١٩٥٥ أى منذ اثنين وعشرين عاما ومع ذلك فهى لم تضع خطة خمسية كاملة الا الخطة الخمسية التى وضعت فى ٦٠ – ١٩٦٥ كما اننا فى مصر لم نلتزم بالتخطيط بالرغم من اننا تحدثنا كثيرا عن التخطيط وانشأنا وزارة للتخطيط ومع ذلك فاننا لم نلتزم بالتخطيط لا كأسلوب ولا كتنفيذ – وقد يكون هناك مبررات وهذا موضوع آخر – وان كل ما حدث فى الفترة الماضية لا يعدو الا ان تكون عملية وضع برامج أو حملات تثير الهمم لفترة معينة على غرار حملة بناء السد العالى الذى مكثنا فى بنائه عشر سنوات دون ان يكون هناك تفكير فى أى آثار جانبية تنتج عن هذا البناء وما الذى كان يجب اخذه فى الاعتبار . ومن ثم كان تفكيرنا فى تنظيم عملنا هو تفكير القيام بحملات ففى وقت معين وفى قطاع معين نستثير الهمم ونجمع القوى لعمل معين وبعد فترة ننسى هذا العمل ونبدأ فى غيره ، وذلك مثل حملة نظافة القاهرة وغيرها من الحملات . أما اننا نحسب ونلتزم بما يخرجه لنا هذا الحساب ثم نبدأ فى التنفيذ ... فاننى أقول بأن هذا لم يحدث فى مجال التنمية ، وان كان قد حدث فى المجالات السياسية .

الاشتراكية فى الماضى :

فى الفترة الماضية جربنا نظم عامة فى التنمية وفى التنظيم الاقتصادى والاجتماعى سميت بالاشتراكية ثم سميت الآن بالانفتاح وفى كلا الحالتين لا يوجد التزام ولا يوجد تنظيم . بمعنى ان الدول الاشتراكية كالاتحاد السوفييتى ، كان عندهم جيش أحمر وحزب شيوعى ، وعندهم نظام للاسعار ، وأن العائلة كلها تعمل لكى تحصل على الحاجة الضرورية لها . وبمعنى آخر فان الاشتراكية تتخذ نظام الاسعار والانتاج وسيلة لتنفيذ اهداف اجتماعية . وكان هناك ضغط وحرمان وتوزيع للاستثمارات

لدرجة انهم بنو مجتمعهم ولكننا فى مصر قلنا بالاشتراكيـــة ولم نلتزم بالضغط على الافراد بل جعلناها اشتراكية لينة هينة طيعة .

ثم اذ جئنا الى الراسمالية التى نحن فيها الآن ـ أو ما يســـمى بالانفتاح ـ فاننا لم نعمل قوة السوق التى هى العنصر المحرك فى النظم الراسمالية ، وكلما اردنا اعمال قوة السوق وصفنا بالجشع والاستغلال وبذلك لم نتمكن من السير على النظام الاشتراكى أو النظام الراسمالى ـ لأن المنظم الحقيقى فى النظام الاشتراكى هو الادارة المركزية عن طـــريق تخطيط الاجور والاسعار والاستثمار فهناك تخطيط دقيق وعنيف . كما ان المنظم الحقيقى فى النظام الراسمالى هو السوق والربح والخسارة والفائدة والادخار ـ فلم نتمكن من السير على كلا النظامين لاننا عملنـــا اشتراكية بدون تنظيم مركزى ، والآن بنعمل عمليةانفتاح بدون ان نراعى قوة السوق ، وهذا بالطبع لا يمكن ان يؤدى الى ادارة سليمة لعدم وجود المنظم الحقيقى .

لابد من عناصر حاكمة للنشاط الاقتصادى :

واذا كان الهدف هو الاصلاح الاقتصادى وتحسين كفـــاءة الادارة على مستوى الشركات وعلى مستوى الدولـــة ، فـــانه لا يمكن ان تكون هناك ادارة حسنةعلى مستوى المزرعة او الشركة او الدولة الا اذا كانت هناك عناصر حاكمة للنشاط الاقتصادى وهذه العناصر يمكن ان تشبيه بالفتيل الذى يكون داخل القنبلة ، فاذا سحب الفتيل فبالطبع لا يمكن للقنبلة ان تنفجر ، وبالمثل فانه اذا سحبت العناصر الحاكمة من النشاط الاقتصادى فانه لا يمكن ان يكون فعالا . هذا بالاضافة الى أن توجـــد عوامل معينة ـ انتم تعلمونها ـ قد تكون عوامل سياسية او اجتماعيـــة لها وجاهتها وتأتى فى وقت معين وتمنع التصرف الذى يؤدى الى التوازن الانتاجى .

ومن ثم فان المجتمع المصرى لم يسر حتى الآن فى الناحية الاقتصادية والاجتماعية على أساس خطة متوازنة . أى انه يوجد افراد يعمـــلون ويكسبون ، وهناك مقابل بين الكسب وبين الجهد ، وهناك حوافز تؤدى الى زيادة الانتاج . ولكنى اجد كثيرا من هذه الاشياء حدثت فى الماضى ويحدث الآن عكس هذه العملية .

هذا بالطبع ليس معناه اننا لم نتقدم فى فهم هذه العقد الانسانية فى التنظيم الاقتصادى المصرى . فنحن نعرف ان هناك عيوبا فى المجتمع المصرى موجودة امامنا ونشعر بها ، ولكننا نسكت عنها ، فمثلا كل منا له أولاد وملامس لطريقـــة التعليم والغش الـــذى فى التعليم والدروس

الخصوصية والزيادات التى فى المصروفات ومع ذلك فنحن صامتون ماذا نفعل هل نطرد الاولاد من المدارس ؟ أم نطرد المدرسين ؟ أم نضع على كل تلميذ أو مدرس عسكرى ؟ وايضا نحن نلمس زيادة العمالة فى القطاع العام ومدى اهدار القوى البشرية . وانخفاض الانتاجية ومع ذلك لم نتكلم فهل نحن قد وصلنا الى درجة لا نصارح فيها أنفسنا ، واننا لو أسارحنا أنفسنا بهذه العيوب فأن هذه المصارحة يمكن أن تخفف عنا العبء ، وتجعلنا نقول ان الموجود أفضل من غيره .. أما ان توجد أشياء معيبة ولا نتكلم عنها فان هذا ما كنا نفعله فى الماضى حيث كنا نفهم أن النظام العام لا يسمح بهذا الكلام .

لابد من التعرف على الفساد :

نحن فى هذا المؤتمر نتكلم عن الاصلاح الاقتصادى وهذا يعنى أنه قد وجد افساد اقتصادى ونريد اصلاحه ومن ثم فيجب ان نعرف كيف حدث هذا الافساد الاقتصادى حتى يمكن اصلاحه ؟ .. من السهل ان نقول ان هذا الفساد اساسة مراكز القوى .. ولكن هذا لا يمنع من كون اننا كنا موجودين فى وسط مراكز القوى ، وانه ما زال هناك مراكز قوى من نوع آخر موجودة فى وسطنا الآن — وليست بالضرورة ان تكون هذه المراكز سياسية اذ من الجائز أن تكون مراكز قوى أخرى — فمثلا نجد المدرسين فى كليات الطب الذين يحصلون على ٣٠ الف جنيه ويعملون مشاريع خاصة فانهم يمثلون مراكز قوى .. فلماذا لم نتكلم عن مثل هذه الاوضاع ؟ ولماذا نقبلها ؟ فالذى يتكلم عن الاصلاح الإقتصادى دون أن يتكلم عن الافساد الاقتصادى يكون قد حكى الحكاية من منتصفها .

الاسس التى تحكم السياسية العامة :

ومن ناحية اخرى فاننا لكى نحلل الذى حدث فى الماضى والذى سوف يحدث فى المستقبل فان هناك أربع أسس يجب ملاحظتها لأنها هى التى تحكم السياسة العامة فى كثير من الاحيان وهى :

١ — **الأمن الخارجي** : وهى الحالة العسكرية ، والتوترات والحروب ، والتحالفات والعداءات .. فلا بد لكل دولة من مقتضيات معينة للامن الخارجي .

٢ — **الأمن الداخلى** : وهو السلام الداخلى ، وعدم صراع الطبقات وأن يكون الشعب آمنا على نفسه .. وقد عبرنا عن ذلك بتذويب الفوارق بين الطبقات .

٣ — **الرخاء** : بأن تكون هناك درجة من الاكتفاء بين السلع والمطالب اى أن يكون الفرد لديه درجة معينة من الرخاء .

٤ — **العدالة** : وهى اذا كان الفرد آمنا خارجيا وداخليا ولديه سلع معقولة فانه يحتاج الى عنصر آخر وهو العدالة لانه اذا شعر ان زميله يحصل على اكثر مما يستحق فانه مع ما فيه من رخاء وأمن فانه يشعر بعدم العدالة .

واذا أردت ان استعرض الفترة الماضية طبقا لهذه الاسس الاربعة فاننى أقول : اننا سرنا الى حد كبير فى عملية الامن الخارجى كما سرنا فى عملية الرخاء والعدالة . ولكننا لم نستطع ان نوجد التوازن بين هذه الاسس الاربعة . فالدولة خلال العشرين سنة الماضية نجحت الى حد كبير جدا فى الامن الخارجى والسلام الداخلى وان الثمن الذى دفع من حيث الرخاء كان ثمنا باهظا . أما بالنسبة للعدالة فقد حدث تقدم فى تذويب الفوارق بين الطبقات ، وان كنا نرى الآن أن عملية العدالة اصبحت مرة أخرى تمثل لنا مشكلة . فمثلا نجد ان تكافؤ الفرص ، وتقارب الدخول ، وتوزيع الامن والعدالة ، لم يبق حقيقيا بالدرجة التى كنا نبتغيها ، نتيجة انه يوجد توسع فى الاستهلاك أو نقص فى الموارد .

ما هى قواعد الثورة الادارية ؟

واذا كنا الآن نتكلم عن ثورة ادارية .. فاننى اريد ان اعرف .. هل نتكلم عن ثورة ادارية على أساس قواعد اشتراكية لا تخضع للتحكم والتخطيط المركزى ؟ أم على أساس قواعد رأسمالية لا تخضع للتحكم والتنظيم الرسمالى بواسطة السوق ؟ أم على أساس سياسات داخلية وخارجية محددة مضطرة لتضحية من أجل الرخاء والعدالة ولم تستطع أن تجد الموارد الكافية لكى تجمع — ولو بصفة معقولة — بين الرخاء فى المجتمع ؟ هذا هو التصور العام للوضع الذى نحن فيه الآن .

أما بالنسبة للفساد الاقتصادى الذى هو ضد الاصلاح الاقتصادى، فاننا قد حاولنا فى السنوات الاخيرة ان نحافظ على الرخاء — وهو توافر السلع والخدمات للجمهور — بطريقة مصطنعة بينما كانت هناك زيادة فى الاسعار العالمية ونقص فى الكفاءة الداخلية الامر الذى ادى الى وجود فجوة اكبيرة . كما حاولنا أن نحتفظ بالعدالة حيث لا يوجد انتاج يغذى هذه العدالة ويضمنها . هذا فى حين اننا نجحنا فى الامن الخارجى الى حد كبير على الرغم من نكسة عام ١٩٦٧ ونجحنا فى الامن الداخلى لانه مازال

فى المجتمع المصرى درجة كبيرة من التكافل ودرجة كبيرة من الاطمئنان الداخلى لم توجد فى دول كثيرة اخرى ولا حتى فى امريكا وهذه صفة ايجابية لها اهمية وخاصة فى قطاع الاعمال — كانت النتيجة انه فى خلال السنوات الخمس الاخيرة اثناء محاولاتنا للاحتفاظ بالرخاء الاجتماعى للطبقات الشعبية دون أن تكون هناك موارد تغطى هذه التغذية . فقد حدثت الفجوة الكبيرة التى تمثلت فى العجز فى ميزان المدفوعات الذى لم يكن بهذه الصورة المتضخمة سنة ١٩٧٣ وانما تضخم فى فترة اربع سنوات الاخيرة ويمثل الآن ما يسمى بمحاولة الاصلاح الاقتصادى . وبناء على هذا التحليل لا يكون الاصلاح الاقتصادى مجرد توازن ميزان المدفوعات وهذا يرجعنا الى التساؤلات هل اشتراكية بتنظيم ؟ ام راسمالية بقوة السوق ؟ أم هى جمع بين الاثنين بشكل معين ؟ والذى يتحتم هو وجود توازن فى الدورة الانتاجية والاستهلاكية والذى لم يوجد حتى الآن .

تقدير احتمالات المستقبل :

بالنسبة للمستقبل فاننى اعتقد اننا سوف نخرج من هذه الازمنة بوسيلة او بأخرى ، أما تحديد سنة ١٩٨٠ للخروج من هذه الازمة طبقا للخطة الموضوعة فاننى لا اصدق هذا . لانه سبق أن وضعت خطط ولم نلتزم بها وغيرت بعد وضعها بعدة شهور معللين ذلك بظروف سياسية أو داخلية أو أن الحرية الاقتصادية تقتضى هذا التغيير ، لذلك فاننى لا اتوقع الاستمرار فى تنفيذ الخطة لاننا مجتمع غير ملتزم بالتخطيط .

أما تحليلى للمستقبل فانه من المقدر — كما تعلمون — سوف يصل تعداد السكان فى مصر حتى سنة ٢٠٠٠ حوالى ٦٠ مليون نسمة أى أن عدد السكان سوف يتضاعف مرتين . وأن الزراعة — مع كل عنايتنا بها — من المقدر ان تعطينا انتاج يتضاعف ثلاث مرات . وبذلك تصبح الزيادة فى الزراعة مرة ونصف بالنسبة للفرد — وهذا اقصى ما يمكن خلال الخمس والعشرين سنة القادمة — من المعروف أن الانتاج الزراعى حتى الآن هو المصدر الحقيقى للصادرات المصرية ، وان الانتاج الصناعى — الذى ليس له اتصال بالزراعة لم يرتفع الى المستوى الذى يجعله عنصرا كبيرا فى التصدير ، وان كانت له قيمة كبيرة فى الاستهلاك الداخلى ، فاذا استطعنا تغيير الانتاج الصناعى كما ونوعا بحيث نستطيع ان نصدر منه جزءا كبيرا فانه من الجائز أن يكون مستقبل مصر متفائل . أما اذا لم نتمكن — لسبب أو لآخر — من عدم زيادة الانتاج الصناعى ولم تزد قدرته التصديرية أو المنافسة الخارجية ويبقى انتاج صناعى معظمه أما معتمد

على الزراعة — وهي محدودة — واما مستخدم في الاستهلاك الداخلي في سوق مقفلة ، فالنتيجة بالقطع في السنوات القادمة سوف يكون التقدم محـــدود .

مضاعفـــة الدخل للـــدول العربيـــة :

هناك عامل آخر وهو اننا لا نعيش منفردين في العالم فبجوارنا دول عربية بترولية ، وان نظرتنا لهذه الدول العربية على انها تعطيـــنا رأس المال ، وان رأس المال هذا سوف يؤدى الى زيادة الانتاج بحيث يحقق فائض أم لا ؟ واذا نظرنا الى الدخل في مصر والدخل في هـــذه الدول العربية فنجد ان الدخل القومي في مصر حوالى ١٠ بليون دولار في حين نجد ان دخل السعودية حوالى ٥٠ بليون دولار وسكانها ١/٤ سكان مصر وبذلك تصبح النسبة ١ : ٤٠ واننا لو تركنا الامور كما هي فسوف تصبح النســـبة ١ : ٤٠٠ خلال عشر ســـنوات . ومن ثم فكيف نســـتطيع العيش الـــى جانب فـــرد أغنـــى منـــى بـ ٤٠٠ ضـــعف وفي نفس لا استخدمه الا في انشاء صناعة وذلك بعد ما استنفد احتمالات التوسع الزراعي المحدودة . وبالتالي فانه لا يوجد بديل الا الصناعة ، واذا اقمنا صناعة من أجل الاستهلاك الداخلي فانها لا تستطيع أن تعطى عائدا . أما اذا اقيمت صناعة قادرة على التصدير المتزايد والمنافسة الخارجية فان المستقبل يكون أفضل .

سياســـة التعمير :

أما بالنسبة لسياسة التعمير الحالية وبناء فيلات في الصحراء من اجل أن يسكنوها الذين لم يجدوا شققا في القاهرة . فانه يجب ان يكون التعمير تعميرا انتاجيا وذلك بأن يبدأ ببناء المصنع والمزرعة ثم نبنى بعد ذلك المساكن اللازمة لعملية الانتاج . أما تقليد ما اتبع في بناء ضاحيـــة مصر الجديدة فان الهدف من بنائها هو تسكين افراد معتمدين انتاجيـــا ومن حيث الدخل على مدينة القاهرة. فعندما أريد عمل توسع في صحراء الهرم فانه يمكنني بناء فيلات لاننا نجد في القاهرة من هم في حاجة اليها وانما لا أذهب الى مدينة العاشر من رمضان وابني فيلات . ولـــكن الواجب اولا هو بناء مصانع — وهذا ما يقال من أنها سوف تكون مدينة صناعية — فاذا كانت المدينة انتاجية فاننا نبنى مساكن للذين يعملون في العملية الانتاجية . أما اذا كانت المدينة سكنية لابد ان يعتمد سكان هذه المدينة على مصدر رزق أو مصدر عمل خارج هذة المدينة بحيث تربط هذه المدينة بشبكة مواصلات .

الأمـــل فى الجيل القـــادم :

فى تقديرى ان هذا الجيل — وهو جيلنا — لا يستطيع ان يحل هذه المشكلة . واملى فى الجيل القادم فى انه سوف يستطيع ان يحل هـــذه المشكلة ، لأن عقلية الشباب الآن مجابهة بالازمة بقوتها وأنه عن طريق هذه المجابهة سوف يضطر لمجابهة المشكلة وبذلك يضطر ايضـــا لايجاد حلول لها . وسوف تكون هذه الحلول غير الحلول التى نعمل بها الآن ، واعتقد ان العنصر الاساسى فى هذه الحلول سوف يكون الاســتفادة من القوى البشرية اذ انها الثروة الحقيقية الموجودة فى مصر ، فهناك قدرات على العمل الفكرى واليدوى يمكن ان تعطيها مصر للسوق العالمية . وان كانت هذه القدرات موجودة الآن الا انها لم تستغل الاستغلال المطلوب . وسوف يقوم الجيل القادم باستغلالها وأهم مظاهر هذا الاستغلال هـــو عنصر القدرة الصناعية التصديرية . واننى اعتقد أن هذا العنصر هـــو العامل الاساسى فى ايجاد الرخاء والعـــدالة ، وكذلك فى توفير الامن الداخلى والخارجى .

التكامل الاقتصـــادى :

هناك تقديرات كثيرة اجريت فى التطلعات لسنة ٢٠٠٠ فى المنطقـة العربية وقد اوضحت هذه التقديرات ان القوى البشرية المصرية لهـــا قيمتها فى الدول العربية وان قيمتها سوف تزداد ليس على أساس ان تعمل هذه القوى فى البلاد العربية ، ولكن على أساس ان تعمل داخـــل مصر ، لأن هذه القوى تمثل عنصرا هاما اذا ما اضيف اليها عنصر راس المال الذى يمكن تدبيره من الموارد البترولية فى الدول العربية الشقيقة ، وهذه الموارد كافية جدا لتمويل القوى البشرية فى مصر ، هذا بالاضافة الى عنصر الموارد الطبيعية من معادن وفوسفات واراضى صالحة للزراعة فى كل من السودان والعراق فـانه يمـكن بواسطة هذه العناصر الثلاثة : القوى البشرية والموارد الطبيعية وراس المال ان ننتج العـــالم العربى انتاجا زراعيا وصناعيا وأن نكون من أقوى مراكز الانتاج فى العالم كله — فلو أنه حصل تكامل اقتصادى بين كل من السعودية ومصر والسودان . بمعنى أن السعودية تملك راس المال ولا تملك الثروة البشرية او الثروة الطبيعية — فيما عدا البترول — ومصر تملك ثروة بشرية وان كانت الآن غير منظمة التنظيم الكافى — وليس لديها راس مال او ثروة طبيعية ، والسودان تملك الثروة الطبيعية ولا يملك راس المال او الثروة البشرية فاذا تكاملت هذه الدول الثلاث اقتصاديا فان هذه المنطقـــة سوف تكون من أغنى مناطق العالم . ومثل هذا القول يمكن ان يقال على كل مناطق الدول العربية . وهذا ما يجعلنى أقول بأن الجيل القادم سوف يجابه هـــذه الازمة بصراحة وهو الذى سوف يحل المشكلة باذن الله

أسباب عدم التوازن الاقتصادى

الدكتور

حامد السايح

وزير الاقتصاد والتعاون الاقتصادى

ان مشكلاتنا الاقتصادية يمكن ان نعبر عنها ببساطة بأنها تتلخص فى أن هناك خللا فى التوازن وهذا الخلل كان نتيجة لعدد من الاسباب منها : الارتفـــاع الكبير فى الانفاق العسكرى الــذى يبلغ حاليا ٢٥٪ من من إجمالى الناتج القومى . ولا يمكن لدولة تنفق مثل هـــذه النسبة من ناتجها القومى أن تنمو بمعدل مقبول . فصلب المشكلة الاقتصادية فى مصر هى كيف نحقق التنمية الاقتصادية ونزيد من الانتاج وهناك خلل فى الميزان الداخلى وخلل فى الميزان الخارجى ؟ ان الاجابة المنطقية على هذا التساؤل هو احداث توازن داخلى وخارجى .

التـــوازن الداخـــلى :

ولاجل أن نحدث توازن داخلى كان من البديهى ان نبدأ اولا بالتعرف على بنود الانفاق وأوجه التصرف فيها حتى يمكن ان نقلل بقدر الامكان من العجز فى الموازنة العامة للدولة الذى هو السبب فى التضخم ، وفى الارتفاع العشوائى للأسعار ، بالاضافة الى عرقلة النمو الاقتصـــادى . . . الخ . هذه الاسباب التى ينتج عنها العجز فى الميزانية . واذا درسنا الانفاق العام الداخلى فاننا نجد أنه يتمثل فى أربع بنود اساسية هى :

البند الأول ــ ويتمثل فى الانفاق العسكرى ويبلغ ما ينفق فى هـــذا البند حوالى الف مليون جنيه .

البند الثانى ــ وهو خدمـــة الديون الخارجيـــة ويبلغ حوالى الف مليون جنيه اخرى وهذه تدفع سدادا للمديونية الخارجية .

البند الثالث ــ وهو يتمثل فى المبالغ التى تنفق على الاســـتثمارات بهدف السير فى النمو الاقتصادى ولكن هذه المبالغ متواضعة .

البند الرابع — وهذا البند يتضمن مبالغ كبيرة جدا تنفق على دعم السلع والخدمات المختلفة بهدف توصيل هـذه السلع والخـدمات الى جمهور المستهلكين بأسعار تتناسب وضعف دخولهم .

هذا بالاضافه الى وجود بنود اخرى غير اساسية مثل النفقـات الجارية التى تساعد الحكومة على القيام بواجبها فى الخدمات العـامة كالتعليم والصحة والامن .. الخ .

واننا اذا نظرنا الى هذه البنود الاربعة وحاولنا تقليل الانفاق العام بهدف تخفيض العجز فى الميزانية العامة الى أدنى حد ممـكن حتى نتجنب التضخم الذى يضر بالاقتصاد القومى ، ويؤدى الى ارتفاع جميع الاسعار ارتفاعا عشوائيا فاننا نجد الآتى :

١ — انه بالنسبة لبند الانفاق العسكرى فلا أحد يتصور تخفيض هذا البند فى الوقت الحاضر مادام هناك جزء من الارض محتل . ومادام العدو يحصل على السلاح المتطور والمتقدم بالمجان — وبالطبع يمكن القول بأن المعركة معركة قومية والمفروض ان يشارك الأخوة العرب ويؤازروا فى هذه المعركة ... الخ . ولكن هذا ليس مجال بحثنا الآن .

٢ — واذا بحثنا فى البند الثانى وهو خدمة الديون الخرجية فاننا نجد ان هذا البند لا يمكن المساس به لأنه لا يصح ان نقول للعالم اننا لانريد تسديد الديون التىاقترضناها والتزمنا بسدادهافالمسألةهنا واقعية لانه لو صح وفعلنا ذلك فاننا نحرم من كل التسهيلاك ومن التعـاون الدولى الذى من الممكن ان يؤثر تأثيرا كبيرا ليس فى النمو الاقتصادى فحسب بل وفى التجارة الخارجية . ومن ثم فان هذا الباب أيضا لا يمس .

٣ — أما بالنسبة للبند الثالث وهو بند الاستثمارات . فان الاستثمار يعني التنمية التى هى الهدف الحقيقى الذى نسعى اليه لأن التنمية هى المستقبل وأنه بدون تنمية لا يكون هناك مستقبل لنا ولا مستقبل للاجيال القادمة . والتنمية ليست فقط زيادة الانتاج الحالى بل هى أيضا فرص المستقبل والدفعة الكبرى التى يمكنها ان تؤدى فى النهاية الى النمـو الذاتى ، وتؤدى الى ان تصبح البلد بلدا متقدما بدلا من أن يكـون بلدا ناميا . وهذا هو الهدف الحقيقى من كل هذه العمليات . اذا لا يمـكن لاحد ان ينقص من هذه الاستثمارات .

٤ — ومن ثم فانه لم يبق الا البند الرابع وهو بند دعم السـلع والخدمات الذى يمكن تخفيضه خاصة وأن هذا البند فى بدايته كان حوالى

٢٠ مليون جنيه فى الستينات وصل فى مرحلة من المراحل الى ١٠٠٠ مليون جنيه ثم تراجع بعد ذلك الى حوالى ٨٠٠ مليون جنيه . وهذا يعتبر مبلغا كبيرا لانه لا توجد دولة تدعم السلع والخدمات بحوالى ٢٠٪ من اجمالى الدخل الاهلى ولذلك كان التساؤل الذى طرح هو . هل الدعم الذى تدفعه الدولة لاجل أن تصل السلع والخدمات الى الجمهور المستهلك يصل بالفعل الى هؤلاء المستهلكين ؟

الواقع انه بعد البحث والتحرى وجدنا ان هناك أنواعا كثيرة من الدعم لا تصل الى الجمهور وانما الذى يحصل عليها الوسيط . فمثلا نجد تجار السوق السوداء الذين يحصلون على المواد التموينية من الجمعيات التعاونية ثم يقومون ببيعها باسعار مرتفعة للجمهور هم الذين يمتصون هذا الدعم الذى يدخل فى هذه السلع المدعمة ونفس العملية نجدها فى الاقمشة الشعبية المدعمة من الحكومة فان بعض البلطجية يحصلون عليها ويبيعونها بأسعار مرتفعة ـ وانني اعتبر ان هذا النوع من البلطجية بلطجة على الحكومة من ناحية وعلى الشعب من ناحية أخرى . وهذه الفئة هى التى تحصل على الدعم ولايصل الى المستهلك الذى ادعمت السلع والخدمات من أجله . هذا فى حين أن موارد هذا الدعم اما محصلة من الافراد فى شكل ضرائب وأما عن طريق اصدار نقود وبذلك يزيد التضخم .

وموضوع دعم السلع والخدمات ليس موضوعا جديدا ولكنه موضوع هام وحيوى يحتاج دائما الى دراسة وبحث لشموله على أكثر من جانب . فهناك سلع أساسية يجب ان تدعم وان يكون هناك رقابة شديدة حتى يصل الدعم الى المستهلك مثل رغيف العيش . وحتى فى رغيف العيش الذى نتفق جميعا على دعمه نجد ان جزءا كبيرا من الدعم المقدم له يذهب الى الفران أو الخباز . كما أنه ليس من المعقول أن ندعم سلعة ليست محددة السعر ، فمثلا الدقيق الفاخر من المواد المدعمة ولكنه يستخدم فى صنع الحلويات والجاتوهات التى تباع بسعر غير محدد ، وبذلك يحصل على الدعم اصحاب المخابز . وبالمثل نجد ان أصحاب المغازل يحصلون على القطن المصرى المدعم وينتجون منه أقمشة غيرشعبية ليستمحددةالسعر وبذلك يذهب دعم القطن اليهم ولا يستفيد به المستهلك .

ومن ثم كان من الطبيعى ان نعالج سياسة الدعم ونعمل على تخفيضها بقدر الامكان بحيث نصل الى الدعم الحقيقى الذى يصل الى المستهلك النهائى ، ونصل بالفعل الى السلع التى تؤثر فى الاستهلاك العام . وبذلك امكن معالجة العجز فى الموازنة العامة للدولة فاصبح يمثل حوالى ٤٠٠٠

مليون جنيه بعد أن كان قد بلغ حوالى ١٠٠٠ مليون جنيه . وطبقا لهذا الاجراء فقد أمكن التغلب على الخلل الداخلى عن طريق تقليل العجز الى حوالى ٤٠٠ مليون جنيه . وهو مبلغ عجز معقول ومناسب ويمكننـــا ان نعيش فى ظله .

التـــوازن الخــارجى :

أما اذا نظرنا الى الخلل الخارجى فاننا نجد انه مختل منـــذ سنين طويلة . ويرجع هذا الخلل اساسا الى ضعف الانتاج وضعف التنمية وضعف المدخرات وبالتالى يكون هنـــاك عجز فى ميزان المدفوعات وهذا يعنى الاعتماد الكبير على الخارج ... الخ . هذه الحلقه التى لا تنقطع . وقد قدر هذا العجز فى سنة ١٩٧٧ بمبلغ ٢٠٠٠ مليون جنيـــه اى ما يعادل ٥٠٠٠ مليون دولار منها ٢٠٠٠ مليون دولار — حوالى ٨٠٠ مليون جنيه — عجز جارى ، والباقى وقدره ٣٠٠٠ مليون دولار — حوالى ١٢٠٠ مليون جنيه — تمثل التزامات . وان هذا العجز قد وجد نتيجة لما يأتى :

١ — لقد تضمن هذا العجز مبلغا كبيرا جدا تمثل فى ديون قصيرة الاجل — وهى التسهيلات المصرفيه — وقد بلغت استحقاقاتها خلال سنة ١٩٧٧ اكثر من ١٨٠٠ مليون دولار . وهذا مبلغ رهيب ومهدد للاقتصاد القومى لانه حال ومتاخر السداد لعدة شهور ، فكون الدولة تكون متاخرة فى سداد التزاماتها لثلاث أو أربع شهور يعنى أن الدولة مهـــددة بقطع العلاقات الاقتصادية الخارجية لأن هذه العلاقات الاقتصـــادية حساسة جدا ، فعندما تعطى البنوك الخارجية قرضا فانها تعتمد على ادارة اموالها وتشغيلها وهى واثقة من الدفع ولكن مجرد التأخير فى الدفـــع يؤدى الى تهديد مصالحها . ولذلك وجب معالجة هذه الديون قصيرة الاجل معالجة سريعة وحاسمة .

٢ — كما ان هذه الديون تضمنت ٢٠٠٠ مليون دولار عبارة عن قروض وودائع مستحقة وحالة السداد هذا العام وهذه الديون لا تقـــل حدة فى المسئولية عن الديون قصيرة الاجل ، لأنها مبالغ مودعة لدينا كوديعة تحت الطلب أو لمدة محددة وانتهت هذه المدة .

٣ — هذا بالاضافة الى وجود ديون خاصة — وهى الديون العسكرية — والتى كان من المفروض أن تسدد فى مواعيدها دون تأجيل أو اعـــادة جدولة .

وضع سياسة اقتصادية سليمة :

ومن ثم كان من الواجب ان نفكر تفكيرا جديا فى مقابلة هذه الالتزامات بشكل حاسم وسريع خاصة وانه لا يتوافر لدينا مبلغ ٥٠٠٠ مليون دولار ولابد ان نحصل عليه من الخارج . والعالم الخارجى بعد طول الممارسة معنا وتقييم ادائنا الاقتصادى اصبح يقول بأن وضعكم الاقتصادى لا يجعلنا قادرين على التعاون معكم بحيث اننا كلما اعطيناكم نقودا لكى تسمر انفسكم انفقتموها على الاكل وبذلك يحصل اغراق اكثر للديون واننا لم نرحلا فى الامد الطويل .. فاذا أردتم أن نتعاون معكم فيجب ان نتعرف على سياستكم الاقتصادية التى سوف تتبعونها حتى يمكن اعطائكم فى اطارها لذلك كان لابد من وضع سياسة اقتصادية سليمة يمكن تنفيذها وتكون مقنعة للمجتمع العالمى .

شـــهادة صندوق النقـــد الدولى :

ولكن من الذى يستطيع ان يقول ان هذه السياسة الاقتصادية التى وضعتها مصر سليمة ومقنعة وتؤدى الى التحسن المنشود وتصل فى النهايه الى هدف التنمية الاقتصادية . وبمعنى آخر فانه بعد وضع هذه السياسة الاقتصادية السليمة اصبحنا بحاجة الى احدى الجهات تعطينا شـــهادة بان هذه السياسة الاقتصادية سليمة وتوصل الى هدف التنمية . وبالطبع هناك مؤسسة عالمية واحدة معروفة للعالم كله وهى التى تعطى مثل هذه الشهادة وهذه المؤسسة هى صندوق النقد الدولى ــ وهذه المؤسسة نحن مؤسسين ومساهمين فيها منذ نشأتها ــ ومن اعمالها أن تقول ان انجلترا ــ مثلا ــ تسير على سياسة اقتصادية سليمة ويجب على المجتمع الدولى أن يتعاون معها لكى تخرج من ازمتها الاقتصادية ، وبالمثل تقول عن ايطاليا وعن مصر . وغيرهما . لذلك فانه بعد وضع السياسة الاقتصـــادية لمصر تحدثنا مع بعثة صندوق النقد الدولى وأبرمنا معها اتفاقا وبناء على ذلك اصبح معنا شهادة تقول للمجتمع العالمى ان مصر تتبع سياسة اقتصادية سليمة ويجب التعاون معها لكى تخرج من ازمتها الاقتصادية ، وليس هذا فحسب بل أن هذه الشهادة مكنتنا من اقناع البنك الدولى للانشاء والتعمير ومؤسساته بأن يزيد من تسهيلاته وقروضه بحيث يدعم جهود التنميـــة الاقتصادية فى مصر ، كما وان هذه الشهادة جعلت المستثمرين الاجانب يقبلون على التعاون مع مصر ويســـــتثمرون أموالهم فيهـــا لأنهم عرفوا السياسة الاقتصادية التى تتبعها والخط السياسى الذى نسير عليه بكل وضوح وجلاء .

دعـــم دول الخليـــج :

بعد ابرام الاتفاقات مع صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للانشاء والتعمير اصبح من المتيسر أن نلجـــأ الى المجتمع الدولى وعلى الاخص المجتمع العربى ـ الذى يرى مع المجتمع الدولى ضرورة السير فى سياسة اقتصادية سليمة حتى يمكن ان يكون للاموال التى يدعم بها الاقتصـــادى المصرى فعاليتها فى دعم هذا الاقتصاد حقيقة ـ ونتيجة لهـذه الاتصالات حصلنا على الدعم اللازم من دول الخليج (السعودية ، والكويت ، وقطر ، والامارات) الذين ساهموا بـ ٢٠٠٠ مليون دولار فى عام ١٩٧٧ منهـــا ٢٥٠ مليون دولار حصلنا عليها فى يناير و٢٥٠مليون دولار عبارة عن قرض دولى بضمان دول الخليج، والباقى فقد فوض السيد وزير المالية فى الحصول عليه خلال المدة القادمة وقد وجهت اغلب هذه المبالغ الى سداد الديون قصيرة الاجل . وفى اطار هذه التطورات أمكن اقناع الدائنين واصحاب الودائع ـ واكثرهم من الاخوة العرب ـ بتأجيل ســداد الودائع والتى بلغت ٢٠٠٠ مليون دولار أخرى . وبذلك أصبح المجموع ٤٠٠٠ مليون دولار .

دعـــم دول أوربا الغربيـــة :

والى جانب هذا الدعم النقدى هناك دعم اساسى آخر ـ لابد من أن يتواجد حتى نتمكن من السير فى النمو الاقتصـــادى ـ وهذا الدعم هـــو ما نحصل عليه من كل من الولايات المتحدة الامريكية ، ومن المانيا الغربية ، ومن فرنسا ، ومن دول اوربا الغربية عموما ، ومن اليابان . فاننا نحصل من هذه الدول على مبالغ كبيرة جدا مقسمـــة فى الواقع الى قســـمين أساسيين :

أولا ـ ان جزءا كبيرا من هذه المبالغ يوجه للتنميـــة الاقتصـــادية للمشروعات المختلفة فمثلا اليابان دخلت فى تمويل مشروع توسيع قناة السويس وهذا المشروع يتكلف ٦٢٠ مليون دولار وســوف يعطى عائدا خلال ثلاث سنوات وبالتالى سيضاعف عائد قناة السويس .

ثانيا ـ ان بعض هذه القروض يأتى على هيئة قروض سلعية . وهذا معناه اننا نشترى به سلع من الدول المقرضة وهذه القروض السلعية لهـــا فائدتين فى الحقيقة :

الفائدة الاولى ـ انها تمول وارداتنا وبذلك تخفف العبء عن ميزان المدفوعات لأن السداد يكون على آجال اطول وبشروط ميسرة فى الغالب .

الفائدة الثانية — انها تخلق عملة محلية — خاصة وانه قـــد اصبح عندنا — بسبب التطورات الاقتصادية المختلفة عجز فى العملة المحلية ، وان هذا العجز فى العملة المحلية يكاد يسبب عجزا فى العملات الاجنبية . كما وانه لا غنى عن العملة المحلية فى تنفيذ المشروعات مثلها فى ذلك مثل العملات الاجنبية لأننا نحتاج اليها فى تشغيل الطاقات المحلية الموجودة داخل البلد.

هذا بالاضافة الى اننا عندما نستورد من الخارج فاننا نحتاج الى عملة محلية لكى نشترى بها عملات أجنبية . ومن ثم فان هذه القروض السلعية لها دور اقتصادى فعال واساسى ليس فقط فى تيسير الحصول على الواردات ولكنه ايضا فى توفير العملة المحلية .

اجتماع المجموعة الاستشارية بباريس :

بعد عقد هذه الاتفاقات مع صندوق النقد الدولى للانشاء والتعمير ومع الدول العربية يمكننا ان نقول بأن مشكلة سنة ١٩٧٧ قـــد حلت من الناحية الاقتصادية .. ولكن هل هى حلت بالكامل وعلى خـــير ما نحب ونأمل ؟ . وبمعنى آخر اننا فى أوائل عام ١٩٧٧ قلنا ان مشكلة هذا العام هى كذا وحل هذه المشكلة يكون بهذا الشكل .. ثم سرنا فى خطوات الحل .. بل واكثر من ذلك كان لدينا الجراة بان نقول باننـــا وضعنا سياسة اقتصادية سليمة ، أقرها صندوق النقد الدولى واعطانا قروضا تصل الى ١٨٠ مليون دولار . كما وافق عليها البنك الدولى للانشاء والتعمير واعطانا حوالى ٣٠٠ مليون دولار ، وان امريكا أعطتنا حوالى ١٠٠٠ مليون دولار ، وان المانيا اعطتنا ٢٥٠ مليون مارك .. الخ هذه القروض التى تثبت بأن السياسة الاقتصادية التى وضعت سياسة مقبولة واستطعنا بها حل مشكلة سنة ١٩٧٧ .

ودعما لهـــذه الثقـــة فكرنا فى ان نجمع هـــذا المجتمع الدولى وبناء على ذلك شكلت المجموعة الاستشارية وعقدت أول اجتمـــاع لها فى باريس برئاسة البنك الدولى للانشاء والتعمير ، وفى هذا الاجتماع شرحنا لهم سياستنا الاقتصادية فى المرحلة المقبلة ووضعنا امامهم خطة السنوات الثلاث القادمة . وان هذه الخطة تحتاج الى ٢٠ بليون دولار واننا سوف نحتاج من هذا المبلغ حوالى ٨ بليون كومبوننت أجنبى ونأمل فى مساعدتكم فوجدنا منهم كل ترحيب ووعدونا بالمساعدة وبأنهم سوف يستمرون فى دعم الاقتصاد المصرى على نفس المستوى ، كما وعد البعض بالزيادة بنسبـــة ٥٠٪ عن السنة الماضية .

وقفـه ... وتسـاؤلات :

ولكن .. نحن الآن فى حاجة الى وقفة لكى نتعرف على موقفنا بعد ان خفضنا الدعم فحققنا بذلك التوازن الداخلى . كما حصلنا على القروض وتعاون معنا المجتمع الدولى تعاونا وثيقا فى حل مشاكلنا وفتح لنا جميع الابواب ، وتمكنا من سداد الديون قصيرة الاجل التى كانت تشكل ضغطا كبيرا علينا واصبحنا الآن فى راحة وبذلك تمكنا أن نحقق ايضـــا التوازن الداخلى والخارجى بعد ذلك كل ما اخشاه أن يؤدى هذا الشعور بالراحة الى تراخى فى الاداء الاقتصادى . بمعنى اننا بعد ان وضعنا السياسة الاقتصادية السليمة وحددنا طرق تنفيذها واستطعنا ان نصل بالعجـــز الداخلى الى حوالى ٤٠٠ مليون جنيه وانه اذا زاد عن ذلك فان الحجر الاساسى الذى وضع لهذه السياسة سوف ينهار . فان أخشى ما اخشاه أننا فى اطار هذه التطورات الاقتصادية والراحة الاقتصادية التى شعرنا بها جميعا نفتكر ان المشكلة قد انتهت ونتراخى فى أدائنا الاقتصادى بحيث لا يتمشى مع تحقيق السياسة الاقتصادية المستهدفة التى وعدنا المجتمع الدولى بها . وبذلك نفقد ثقة العالم الخارجى بالسياسة الاقتصادية ، وهذا لايجعلهم يتعاونون معنا فى المستقبل الذى نحن فى أشد الحاجة الى الحصول منه على التعاون اللازم لدعم اقتصادنا وضرورة استمرار هذا التعـــاون لأن المشـــكلة الاقتصادية ليست فى سنة ١٩٧٧ فقط بل ان العملية الاقتصادية مستمرة والمسألة ليست مسألة اننا حصلنا على ما احتجنا اليه فى عام ١٩٧٧ وبعد ذلك تحل المشكلة هذه نقطة أساسية آمل ان تبحث على نطاق تفصـــيلى بحيث نستطيع ان نجيب على التساؤلات التالية :

— هل نحن استطعنا ان نحافظ على مستويات الأسعار ، وحافظنا على الحدود الموضوعة للعجز فى الميزانية ؟

— هل استطعنا ان نتحكم فى الانفاق العام بشكل كبير ، وتحكمنا فى الائتمان بشكل يمكننا من تجنب زيادة التضخم ؟

— هل تركنا الحبل على الغارب لزيادة الاجور ولزيادة الاسـعار ، ولزيادة تكلفة الانتاج ؟

— هل تركنا الاستهلاك يتزايد ولم نستطع التحكم فى زيادته حتى يمكننا ان نحقق معدلات ادخارية كافية ؟

— هل استطعنا ان نحصل على عائد مناسب من الاستثمار فى القطاع العام ؟ بمعنى ان القيمة التقديرية ، للقطاع العام هى ١٠ بلبون جنيه أى

ما يعادل ٢٠ بليون دولار .. فهل تحسن الاداء فى هذا القطاع بحيث اننا نحصل منه على عائد مناسب ؟ ام ان مثله كمثل عمارة بناها صاحبها فاستأجرها أفراد بايجار منخفض لا تحقق له عائد يذكر — فهو لا يستطيع ان يبيعها ، ولا يستطيع ان يخرج سكانها ولا يستطيع ان يحصل منها على عائد مناسب ؟

هذا هو الكلام الحقيقى والعملى الذى يجب ان نبحثه عن نطاق تفصيلى ونصل فيه الى اجابات محددة ، لاننا اذا كنا قد تمكنا من الحصول على التعاون الدولى سواء كان هذا التعاون عن طريق النقد او عن طريق التسهيلات لحل مشكلة سنة ١٩٧٧ فان المشكلة ليست هى مشكلة عام ١٩٧٧ فقط ولكنها فى واقع الامر مشكلة تنمية اقتصادية وزيادة انتاج . وان هذا لا يتحقق الا بالسير فى اجراءات اقتصادية مشددة ثم السير الجاد فى النمو الاقتصادى ، والذى لا يمكن تحقيقه الا بالسيطرة على كل العناصر الاخرى التى تكلمت عنها .

اقتصادنا فى سنة ١٩٨٠ :

لقد قيل انه فى سنة ١٩٨٠ كل شىء سيكون تمام ... ولكننى أقول باننا فى فترة انتقالية فترة انتقال من اقتصاد مريض الى اقتصاد يصلح الى ان يبدأ فى العمل فى سنة ١٩٨٠ . بمعنى انه فى سنة ١٩٨٠ اذا سرنا بالشروط الموضوعة وعلى السياسة الاقتصادية السليمة فاننا نستطيع ان نقول بأن اقتصادنا فى هذا العام سوف يكون قادرا على السير فى التنمية نحو الاهداف المنشودة ، وهى التنمية الذاتية فى المستقبل وبناء على ذلك فان الاقتصاد المصرى من سنة ١٩٧٧ الى سنة ١٩٨٠ يكون فى فترة عبور من اقتصاد خامل مضطرب الى اقتصاد قادر على النمو .. وهذا هو التعبير الصحيح لما يقال من انه فى سنة ١٩٨٠ سيكون كل شىء تمام .

المشكلة الاقتصادية في مصر

الدكتور
وجيه شندي

وكيل اول وزارة الاقتصـــــاد

ليس من طبعي التشاؤم وليس من طبعي كذلك الافراط في التفاؤل ؛ ولكن التفاؤل المبني على أسس علمية لابد ان يكون نمطا وسلوكا لكل منا فباختصار شديد ان المشكلة الاقتصادية في مصر هي مشكلة تنمية، فقد كان معدل النمو الحقيقي لجمهورية مصر العربية ٦٪ سنويا خلال الفترة من عام ١٩٥٤ وحتى عام ١٩٦٦ ــ اى قبل بداية حرب ١٩٦٧ مباشرة ــ وفي نفس الوقت كان هناك اساس آخر وهو العدالة الاجتماعية واعادة توزيع الدخول ثم اضيف الى ذلك مبدأ آخر وهو خاص بالعمالة الكاملة ــ اذ ان سياسة العمالة الكاملة فرصة لكل مواطن في التعليم وفرصة لكل مواطن في وظيفة وفرصة لكل مواطن في الترقيـــة ومن ذلك تحـــول الاقتصـــاد المصرى الى اقتصاد يعتمد على التخطيط المركزى الشديد ومن هنا تدخلت الدولة في نوعية النشاط الاقتصادى في تحديد الاستثمارات وفي تحديد العمالة وكذلك في تحديد اسعار السلع المختلفة حتى أصـــبحت الارباح محددة مسبقا فالنتيجة أن حجم القطاع العام زاد بحـــوالى ٢٠٪ من الناتج القومي في سنة ١٩٦٠ الى ٥٠٪ سنة ١٩٧٥ وبالتالى أردنا أم لم نرد أصبح القطاع العام أساسا ومحورا للتنمية الاقتصـــــادية في مصر حاضرا ومستقبلا .

هذا بالاضافة الى بعض الصعاب الاخرى وهى انفاق حوالى ٢٥٪ من مجموع الناتج القومى على الانفاق العسكرى المتجدد من عام لآخر ثم اغلاق قناة السويس وتهجير مليون فرد ، وفقد حقول البترول في ســـيناء حتى أصبحت المشكلة الاقتصادية مشكلة معقدة في بداية السبعينات ومن هنا أصبح معدل النمو الحقيقى ٣½٪ في الاقتصاد المصرى في خلال الفترة من سنة ١٩٦٧ الى سنة ١٩٧٣ بعد أن كان ٦٪ .

مشـــكلة مصر الاقتصـــادية :

فالمشكلة الاقتصـــادية فى مصر تنحصر فى عجز خارجى فى ميزان المدفوعات . وعجز داخلى فى الموازنة العامة للدولة . بالنسبه للعجـــز الخارجى المفروض الا نقترض فى عام ١٩٨٠ - بعدما اقترضنا حوالى ٤ آلاف مليون دولار فى العامين الماضيين فقط - الا فى تمويل سلعة راسمالية وبالتالى فهذه السلعة الراسمالية سواء كانت توســعات أو تجديدات فى المشروعات تستطيع ان تفى بالتزاماتها وبالتالى ينخفض العجز فى ميزان العمليات الجارية من ٢ بليون دولار سنة ١٩٨٠ وهذا محور اصلاح الميزان الخارجى .

اننا عندما نستوقف النظر عند هذه الارقام لابد أن ندهش فوارداتنا السلعية تبلغ حوالى ٤ر٢ بليون دولار وصلت فى هذا العام ٥ بليون دولار . فى حين أننا نصدر بمبلغ يتراوح بين ٢ر١ و ٦ر١ بليـــون دولار . وبمعنى آخر فاننا نصدر بمتوسط ٥ر١ بليون دولار ونستورد بما قيمه ٥ بليون دولار ، ولو نسبنا الصادرات الى الواردات سنجد ان هناك فرقا شاسعا ليس موجودا فى اية دولة من دول العالم حتى دولة اليمن السعيد - وهى دولة غير منتجة اطلاقا وتعيش دائما على تحويلات اليمنيين الموجـــودين بالخارج .

الاهتمام بالصـــادرات غـــير المنظـــورة :

كما يجب ان نعتمد أساسا على الصادرات غير المنظورة وبالـــذات قناة السويس وخط سوميد والبترول والسياحة وتحويلات المصريين العاملين بالخارج ففى سنة ١٩٧٧ بلغت قيمة الصادرات من البترول والخدمات ٧ر٢ بليون دولار ، أى تكاد تكون ضعف الصادرات السلعية . الامر الذى يجعلنا فقط أمام احد بديلين هما : أن لدينا ½ مليون من القوى العاملة التى تعمل فى البترول والسياحة وخط سوميد تستطيع أن تصدر بحوالى ٧ر٢ بليون دولار . ولدينا ½٨ مليون ينتجون ويعملون طول العام ومجموع صادراتهم فى القطاع الزراعى والصناعى ٥ر١ مليون دولار . ومن ثم فان هذه النقطة تحتاج الى قرار اساسى لاننا نجد أن ½ مليون فرد يحققون ايرادا قدره ٧ر٢ بليون دولار ، ٥ر٨ مليون فرد يحققون ٥ر١ بليون . وليس هذا فقط هو المشكلة بل أن هذه الارقام تتضاعف فى المستقبل و فائداتنا من الصادرات غير المنظورة تصل الى ٥ر٤ بليون دولار سنة ١٩٨٠ وهذا رقم ممتاز ، ولكن على افضل حال فعائداتنا من الصادرات المنظورة عندما تتضاعف تصل الى ٥ر٢ بليون دولار فقط . كما ان هناك درجة كبيرة من التأكد من العائدات غير المنظورة سنصل اليها . فى حين ان هناك درجة من عدم التأكد من عائدات الصادرات المنظورة .

اجـــراءات معـــالجة العجـــز الخارجى :

اما بالنسبة للعجز الخارجى فلا نستطيع اطلاقا ان نقول انه لم يحدث تطور أو علاج للمشكلة فقد اتخذت عدة اجراءات لو عددناها لوجدناها ١٢ اجراء اقتصاديا لمعالجة العجز الخارجى وهى :

١ ــ تطوير السوق الموازية بعد ما كان السعر ٤٠ قرشا ارتفع الى ٥٨ ثم الى ٧٠ قرشا .

٢ ــ توسيع نطاق شمول السوق الموازية لتشمل العـديد من السـلع المصدرة والمستوردة .

٣ ــ تحويل كل المعاملات غير المنظورة ــ باستثناء عائدات المرور فى قناة السويس ــ الى السعر التشجعى .

٤ ــ تعديل سعر الصرف الى المستثمر العربى والاجنبى الى الســـعر التشجيعى .

٦ ــ القضاء على الروتين فى الاستيراد عن طريق السوق الموازية بالنسبة لثلاثين سلعة .

٧ ــ تطبيق نظام الاستيراد عن طريق نظام الحصص المفتوحة والمعروف باسم . O.G.L.

٨ ــ رفع سعر الفائدة على الايداعات بالعملات الاجنبية لجعلهـا بنفس سعر البنوك العالمية .

٩ ــ اصدار قانون جديد للنقد الاجنبى . فبعد ان كانت حيازة النقـــد الاجنبى جريمة اصبحت حيازته مباحة على الا يتم فتح بنك مستقل فى المكاتب أو البيوت .

١٠ــ رفع الرسوم الجمركية على السلع الكمالية .

١١ــ الغاء ١٥ اتفاق دفع مع مختلف الدول بعد أن وصل عـــدد هذه الاتفاقيات ٤٥ اتفاقية دفع .

١٢ــ تسديد المديونية قصيرة الاجل التى وصلت بالفعل اسعار فائدتها الى ١٦٪ ، ١٧٪ .

هذه بعض الاجراءات التى اتخذت لعلاج العجز الخارجى . وهناك اجراءات وخطوات اخرى سوف تتخذ فى المرحلة القادمة .

العجـــز الداخـــلى :

اذا بحثنا عن أسباب العجز الداخلى فاننا نجد انه ينحصر فى :

١ ــ ضعف مستوى الضرائب فى مصر اذ انها لا تمثل حاليا سوى ٢٠٪ من جملة الناتج القومى .

٣ — انخفاض فائض المشروعات العامة فى القطاع الزراعى والصناعى وقطاع الخدمات تبلغ نسبة فائضة ٦٪ من الناتج القومى .

٣ — ان التأمين الاجتماعى وصندوق المعاشات تمثل نسبتهما ٥٪ من جملة الناتج القومى .

ومن ثم فان مجموع المصادر العامة تبلغ نسبتها حوالى ٣٥٪ هذا فى حين نجد أن الاستهلاك العام فى مصر قد ارتفع بسبب الانفاق الحربى . كما استمر الاستهلاك الخاص أيضا فى الزيادة بنسبة ٢٪ سنويا . ولقد وصلت نسبة استهلاكنا فى عام ١٩٧٥ الى ١٠٢ ٪ من مجموع الدخل القومى . وبمعنى آخر فاننا قد استهلكنا كل ما أنتجناه واقترضنا عليه .

أما بالنسبة للدعم الذى تقدمه الدولة فقد ارتفع من ٥ر١ دولار للفرد فى السنة الى ٢٤ دولارا للفرد أى من ٥٠ مليون دولار فى بداية الستينات الى ١٦٠٠ مليون دولار فى عام ١٩٧٥ ثم بدأ ينخفض الى ٩٠٠ مليون دولار فى عام ١٩٧٧ أضف الى ذلك انخفاض معدل الادخار . فهل يتصور اننا فى عام ١٩٦٤ كان الادخار يمثل ١٦٪ وحاليا لايمثل الا ٦٪ فقط ؟ ومن هنا كان الذى يخص الاستثمارات فى السنة الواحدة من ٣٠٠ الى ٤٠٠ مليون جنيه وهذا طبعا عجز واقتراض من الجهاز المصرفى وطبع بنكنوت وكانت النتيجة ارتفاع عشوائى فى الأسعار .

اجراءات معالجة العجز الداخلى :

أما الاجراءات التى عالجت بها الدولة العجز الداخلى فقد اتخذت من جانبين هما :

الجانب الأول — رفع الدعم عن بعض السلع وتطبيق نظام السعرين بالنسبة للسلع الاساسية كالشاى والسكر والزيت وتخفيض قيمة الدعم عاما بعد آخر وتحويل استيراد السلع من السعر الرسمى الى السعر التشجيعى بزيادة الرسوم الجمركية على السلع الكمالية .

الجانب الثانى — تشجيع الادخار عن طريق رفع سعر الفائدة بعدما كان القانون المدنى يحدد الحد الاقصى ب ٧٪ أصبحت الآن ٨٪ ، والغاء الضريبة على فوائد الايداعات التى كانت تصل الى ٤١٪ والغاء حد توزيع الأرباح والتى كانت توزع ب ١٠٪ فقط من قيمة الارباح فالكوبونات لاتوزع أكثر من ١٠٪ الغيت وتطوير السوق المالية وأخيرا تعديل نسب الضرائب .

اســـباب القـــلق :

ومن هنا يتضح أن الدولة قد اتخذت العديد من الخطوات لعلاج كل من العجز الخارجى والداخلى ولكن لماذا نقلق حاليا فالبعض يصور الصورة على انها قاتمة جدا والبعض الآخر يقول بأنها ليست قاتمة بهذا الشكل طالما انه اتخذت اجراءات لاصلاح الوضع الاقتصادى وذلك لسببين :

السبب الاول - أن المشكلة الاقتصادية فى مصر مشـــكلة اقتصادية مركبة وليست مشكلة اقتصادية بسيطة لأننا نعمل بالنسبة لتراكمات ١٥ عاما على الاقل .

السبب الثانى - اننا نحتاج من اليوم وحتى نهاية سنة ١٩٨٠ لحوالى ٢٠ بليون دولار لتمويل خطة التنمية الاقتصادية منها ٨ بليـــون دولار بالعملات الاجنبية فى الوقت الذى بدات بعض الدول الصـــديقة تظهـــر ميزانياتها على أن بها عجز .

مــــاذا تعنى زيادة الانتـــاج :

أولا - ان اصلاح اقتصاد أى دولة لا يتم بالضرورة عن طـريق القوانين واللوائح - وان كانت هذه القوانين واللوائح شرط اساسى من شروط الاصلاح - لكنه شرط أساسى وغير كاف فى نفس الوقت .

ثانيا - انها تقتضى اعادة النظر فى أسلوب الادارة الاقتصادية فمن غـــير المعقـــول ان تســـتمر الدولة فى ان تعمـــل كخضرى وفاكهى وكسينمائى .

ثالثا - ان زيادة الانتاج تعنى اعادة النظر فى أسلوب الاسعار .

رابعا - كلما تعنى زيادة الانتاج اعادة النظر فى العلاقات المتشـــابكة بين القطاعات الاقتصادية فى الدولة

خامسا - ان زيادة الانتاج تعنى أيضا ضرورة تغير أنماط السلوك والاداء وضرورة اعادة النظر فى العمالة .

قطاعـــات الانتـــاج فى الدولة :

انه يوجد فى مصر ثلاث قطاعات : **القطاع الاول** - خاص وكان متصور أنه سينمو بمقدار ٢٠٠ مليون جنيه ولكن القطاع الخاص فاق كل التصورات واصبح مجموع استثماراته يتراوح بين ٥٣٠ - ٤٠٠ مليون جنيه ومن ثم فان القطاع الخاص يسير بسرعة فائقة - من الجائز لانه ضعيف من البداية فاى زيادة تمثل نسبة عالية ولكن عن طريق خطة قومية تأشيرية .

والخطة القومية التأشيرية معناها اعطاء مجموعة من الحوافز للقطاع الخاص .. فالقانون رقم ٨٨ ينص على أنه لو استثمرت فى الصناعات أو الخدمات التالية يمكن أن تأخذ اعفاء لمدة ٥ سنوات أو ٨ سنوات من الضرائب من الضرائب وبالتالى فالقطاع الخاص سائر بسرعة فى الاتجاهات المحددة له . صحيح أن بعضها اليوم يعمل فى نشاط فرعى غير مطلوب ويحاول أن يستغل الندرة التى توجد فى الاقتصاد المصرى لتحقيق أرباح عالية فلانستطيع أن نقول كل الاقتصاد المصرى يعمل هذه العمليات ، فبعضه يدخل فى عمليات مضاربة وبعضه يستغل مشكلة الندرة لأن الاقتصاد فى أى وقت يتحول من تخطيط مركزى شامل الى قوة عرض وطلب وسوق ومن ثم فان هناك فترة تحول ويستغل القطاع الخاص بعض هذه النقاط .

القطاع الثانى — فى الدولة هو القطاع المشترك فاننى من المؤيدين له لأنه يستطيع ان يقوم بالآتى .

١ — يستطيع أن يحضر التكنولجيا المتطورة — خصوصا لو بدأت تنتج تحت اسم الشركة الام — بمعنى استخدام العلامات التجارية الخاصة بها .

٢ — ان هذا يتضمن ايضا الحصول على الـ Research and Development وبذلك يمكن التطوير المستمر لهذه المنتجات فى المستقبل وهى عملية عانينا منها الكثير فى الماضى .

٣ — انه لو امكن الحصول على حق التصدير للاسواق الخارجية فان القطاع المشترك سوف يقدم للدولة اكبر خدمة ممكنة .

٤ — انه يعطى فرصة للعمالة — رغم ان هناك ملاحظة فى هذا الخصوص وهى انه يأخذ خلاصة الخبرات التى توجد لدينا ويبدأ تشغيلها وبذلك لا يستطيع القطاع العام فى الظروف الحالية أن ينافس القطاع المشترك بالنسبة لمستويات الاجور والمرتبات فالفرد يتخطى الشارع فقط فيأخذ على الاقل ثلاثة أمثال المرتب الخاص به ولكن فى نفس الوقت يعمل عمل مضنى لا يمكن بحال من الاحوال أن يعمله فى داخل شركة القطاع العام الا لو كان يحاسب ضميره فقط .

القطاع الثالث — وهو القطاع الاساسى ونعنى به القطاع العام وهذا هو محور التركيز فى هذا الحديث وفيما يلى سوف أتعرض لأهم مشاكله :

ملكيـــة الدولة :

فبالنسبة لمشكلة ملكية الدولة فى القطاع العام فيجب علينا أن نحدد أولا ما الذى تملكه الدولة فى هذا القطاع فالزراعة نجدها كلها قطاع خاص باستثناء ٨٥٠ الف فدان وهى مستصلحة ـ يقال ان نصفها تعطى عائد اقتصادى ـ إننى شخصيا من انصار بيع كل هذه الاراضى فالفرد نفسه ســواء بمفرده أو كشركات هو اقدر من الدولة على عملية الاسـتصلاح الزراعى والدولة تركز فقط على الاراضى الجديدة وعلى المشاريع الزراعية الصناعية التى تحتاج الى مساحات ضخمة من الاراضى والتى تحتـاج لاستثمارات ضخمة ولا بأس اطلاقا من أن تدخل مشاريع مشتركة فى هذا المجال مثلما حدث مع النمساويين أو مـع الرومان أو مثل ماحـدث فى مشروع غرب النوبارية بالاشتراك مع البنك الدولى هذا بالسبة للزراعة اما الصناعة فلا بد من التخلص من المشاريع التى طال خسارتها ودعمها عن طريق الدولة هذه بالنسبة لمشكلة ملكية الدولة .

اســـلوب الادارة :

أما بالنسبة لمشكلة اسلوب الادارة فى القطاع العام فاننى اقترح :

أولا ـ اننى ارى أن الاسـلوب الامثل هو مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ بالكامل . اذا لابد من تحول اساسى من مركزية التنفيذ الى مركزية التخطيط فقط . خطة قومية ملزمة ، وليست خطة قومية تأشيرية ـ وفى نفس الوقت ـ لا مركزية مطلقة فى التنفيذ .

ثانيا ـ كما انه يجب ان نعطى اولوية للمشروعات التى تحت التنفيذ ـ لاننا فى العام القادم وصلنا الى مرحلة اصبح الجنيه المصرى اندر من الدولار ومن المارك الالمانى فكل مشروع متوفر له عملة أجنبية ينقصه عملة محلية وان كل ٦ مليون يأخذ مليون واحد الى أن قـرر مجلس الوزراء بالأمر بأن كل مشروع متوافر له عملة أجنبية لابد أن تتوافر له العمـلة المحليـــة .

ثالثا ـ يجب ايضا اعطاء أولوية لمشروعات التصدير والتى لهـــا علاقات بالخارج وكفانا اتباع سياسة احلال المنتجات الوطنية محـــل الاستيراد من الخارج واقامة سياج جمركى عال مما ادى الى الضغط على ميزان المدفوعات وتدهور فى النوعية وارتفاع فى الاسعار .

رابعا ـ لابد من فصل الملكيــــة عن الادارة فالدولة هى التى تملك القطاع العام والدولة شخص معنوى فالفرد الذى فى مركز معين كعضو

مجلس الادارة أو رئيس مجلس الادارة يكون مطلق الحرية . لكن مارايكم فى النمط الذى بدىء به فى مصر فى البداية وهو نمط المؤسسات التى تعتبر بحـــق Holding Company هى مملثة عامة للملكية لاتتبع للوزير ولكن تتبع لرئاسة الجمهورية وقد تنشأ اكثر من مؤسسة بهذا الشكل وتتنافس مع بعضها البعض ويمكن أن يكون بها بنك معين وشركات غزل ومنسوجات وشركات أدوية وشركة للحديد والصلب وشركة للسيارات وتتنافس مع بعضها البعض وهذا النمط ليس غـريبا ولكنه نمط طبق بنجاح فى اليابان فى مرحلة الاصلاح الاقتصادى .

خامسا — لا بد من اختيار المديرين ثم نحدد لهم الاهداف المطلوبة وان نعطيهم فترة زمنية محددة ولتكن ثلاثة سنوات وبعد هذه الفترة ان اخطأ يحاكم بسرعة وعلانية وان لم يخطىء فلابد أن يأخـذ جزءا من أرباح الشركة وليكن واحد فى الالف .

سادسا — لا بد من تصويب راس ما لالشركات فاليـــوم نجد ان الكلمدين لبعضه فالشركات مدينة لبعضها والشركات مدينة للبنـوك او البنوك مدينة للشركات او البنوك مدينة للحكومة وهكذا .. كيف نصوب راس المال ولدينا عجز داخلى ؟ اننا نقول ان راس مال القطاع العامحولى ۷۰۰۰ مليون جنيه ما الذى يحدث لو بدانا ببعض المشاريع بطرح ۱۰٪ فى حالة التوسعات والتجديدات فى اكتتاب عام وتعطى الاولية للعاملين بهذه الشركات الا يوفر ذلك عند اتمامه ۷۰۰ مليون جنيه وهذا المبلغ من الجائز أن يكون بعضه بعملة وطنية والبعض الآخر بعملة أجنبيـــة الـس ذلك الاسلوب يستحق مجرد التفكير ؟

سابعا — لا بد من الاخذ بالاسلوب الاقتصادى فى تحديد الاسعار وكفانا تحديدا تحكميا لاسعار المدخلات والمخرجات فالمدخلات لابد أن تحدد بالسعر الاقتصادى لها والمخرجات بنفقة الانتاج بالاضـــافة الى هامش معقول للارباح أما فى حالة الدعم ينشأ صندوق خاص للدعم تدفع منه الحكومة للسلع التى تريد دعمها .

ثامنا — لابد من تغير فى انماط السلوك والاداء فالتاميم فى ســـنة ۱۹٦۱ لم يترك آثارا اقتصادية فقط وانما ترك آثاره فينا حتى الآن . فمجتمع به حرية والمسئولون يتحدثون عن الحرية وما زال البعض يتكلم عن الخوف . كما أن المؤسسات قد الغيت وما زال بعضنا ينعى الغـــاء المؤسسات فلا بد من الضرب بحزم على عملية التسيب ولن يتاتى ذلك الا باعطاء سلطة للادارة العليا فى الوحدات الاقتصادية .

تاسعا — بالنسبة لقضية العمال فقد حان الوقت ان نسأل انفسنا وبالذات الموظفين والعمال عما نستطيع ان نقدمه لمصر بدلا مما تستطيع مصر ان تقدمه لنا فمصر فى أزمة يا سادة وكلنا نعلم ان الفرد اذا كان فى أزمة فكلنا نسعى اليه . فالدولة عندها عجز خارجى وعجز داخـــلى لا تستطيع ان تقدم اكثر من ذلك ولكن نحن نستطيع أن نقدم لهـــا الكثير فمثلا قال أحد الزملاء بأن خبيرا أجنبيا زار الشركة وشاهد العمال وهم يعملون فقال للمسئولين انكم بالفعل تأخذون اقل من العمال فى الخارج ولكن ما رأيك فى أن ما تأخذونه اكثر من الذى تستحقونه .

ان هناك بدائل مختلفة لحل مشكلة العمالة بعضها فى الامد القصير وبعضها فى الامد الطويل ففى الامد القصير يمكن جدا ان نشتغل ورديتين بدلا من وردية واحدة كما فى التلغرافات والتليفونات .. الخ . كما يمكن ايضا أن يكون لدينا موظفين فئة أ وفئة ب البعض يكون له الحق فى ان يأخذ أجازة باختياره المطلق طالما أن العمل لا يحتاجه ويأخذ نصف مرتب وله الحق بعد ذلك أن يعود لعمله هذا فى المدى القصير . أما فى المـــدى الطويل فمشكلة العمالة لابد أن تتم عن طريق التدريب الفنى لانه لاتوجد لدينا أيدى عاملة كثيرة ولكن لا بد أن نعيد النظر فيها . فالتعليم الفنى هو شرط أساسى . وقد تم بالفعل أول برنامج مع البنك الـــدولى على انشاء ٤٦ مركز للتعليم الفنى ولكن مازلنا نحتاج الى استثمارات كثيرة .

لا شك انكم أقدر الناس على معرفة الداء والدواء واننى لا اتصور اطلاقا ان الحل يأتى من خارج هذه المجموعة وكل ما أرجوه أن اسـبوع واحد فقط يجلس فيه كل المسئولين عن القطاع العام مع السادة الوزراء فى مكان واحد . يمكنهم أن يتفقـــوا على اى نوع من القـــرارات ويتم الالتزام بها ، وبعد ذلك نستطيع ان نقول أيها السادة كفـوا أيديكم عن القطاع العام .

بعض المشاكل الاقتصادية الراهنة

دكتورة
أميرة عبد المنعم البسيونى

استاذة مساعدة بقسم الاقتصاد الادارى
بالمعهد القومى للتنمية الادارية

تجتاح العالم منذ فترة موجه من التضخم ، تعانى منها الـــدول النامية خاصة . ومما لا شك فيه ان التضخم يعتبر احــــد المعوقات الاساسية التنمية . ويعتبر تناول وضع السياسات الخاصة بمواجهة التضخم ضمن الموضوعات التى كانت محل خلاف حاد بين السياسيين والاقتصاديين المتخصصين والمجموعات المعنية فى العالم ، الا أنه كان هناك تركيز اكثر على اسباب ونتائج التضخم عند وضع علاج لهذه الظاهرة . وعموما فان المجتمع يوافق على أن التضخم لا يمكن ان يستمر الا اذا كان مستوى النقود المنفقة يرتفع بسرعة كافية تلائم هذا التضخم .

وقد أصبح لاعتبارات قصيرة الاجل وزن كبير . اما نتائج القيود قصيرة الاجل فهى تضر بالمشروعات ، كما انها ضارة بالنسبة لمن يبحثون عن أجر اعلى ، وضارة للحكومات التى تلام على كل ذلك .

وتعانى مصر من ظاهرة التضخم التى بلغت مـــداها فى الســنوات القليلة الماضية ، وذلك لاسباب محلية واخرى خارجية الا ان الدراسات التى اجريت عن التضخم حتى الآن لا توضح الاهمية النسبية لكل عامل على حدة كذلك لاتوجد سياسة فعالة واضحة لمواجهة هذا التضخم ، ومن المعروف أنه كلما طالت فترة التضخم ، كلما كان العلاج صعبا .

ويؤثر التضخم فى مصر على أصحاب الاجور والدخول المحدودة ، كما انه يعمل على اعادة توزيع الثروة بطريقة غير مرغوبة اجتماعيا حيث تثرى طبقات محدودة على حساب طبقات اخرى كما انه يؤدى الى نتائج غير مرغوبة اقتصاديا .

وفى الوقت الذى تستفحل فيه ظاهرة التضخم ، تواجه مصر أيضا

مشاكل عديدة بالنسبة للقوى العاملة ، اذ تزيد القوى العاملة سنويا بمعدلات مرتفعة . وتواجه الحكومة مسئولية تشغيل المتعلمين وغير المتعلمين . ويشكل الصغر المتسربين من المراحل الاولى للتعليم باعداد هائلة كل عام مشكلة خطيرة يجب ان يسترعى الانتباه . كما تتصف القوى العاملة بالخلل فى الهيكل الاقتصادى والمهنى وتنتشر البطالة الكلية والمقنعة بمعدلات مرتفعة للغاية ، الى غير ذلك من المشاكل التى تمس الانسان المصرى . وتؤدى الى أن يكون عاملا معاكسا للتنمية وليس عاملا مساعدا ومعجلا لها .

وتؤثر عوامل عديدة على هيكل الاجور والانتاجية . وفى الوقت الذى لا بد فيه من ابقاء مستوى الاجور كما هو لمواجهة التضخم فان التضخم يؤدى الى خفض الاجور والدخول النقدية ، مما يؤثر على ارتفاع الحاجات الضرورية لنسبة عالية من السكان ، واذا كان جوهر التنمية يكمن فى زيادة الانتاجية ، وهى بدورها العامل الاساسى لمواجهة التضخم والهدف لتطوير احوال القوى العاملة فما هى الوسائل التى تؤدى الى زيادة الانتاجية ؟

ان الغرض من هذه الورقة هو محاولة لعرض وتوضيح حجم المشاكل الراهنة التى تواجه الاقتصاد المصرى بتحدى . وهذه المشاكل هى:التضخم،وأحوال القوى العاملة،والانتاجية والاجور ،وهى موضوعات متشابكة ومعقدة ، الا أنه ليس من العسير حلها .

وقد رؤى طرح هذه المشاكل على مؤتمر خريجى المعهد القومى للتنمية الادارية ، للمناقشة ولما يمكن ان تعطيه هذه النخبة من ابناء مصر من خبرتهم وعلمهم للمساهمة فى وضع حلول لهذه المشاكل التى لابد من مواجهتها بواقعية وبأسرع وقت ممكن .

أسباب التضخم العالمى وابعاده :

يعتبر التضخم ظاهرة عالمية تشترك فيها الدول الراسمالية والدول الاشتراكية والدول النامية بدرجات متفاوتة ، كل دولة حسب أحوالها الداخلية والخارجية ، أو حسب أسباب هذا التضخم وهو ظاهرة عالمية لانه يعكس مجموعة من الاختلالات الهيكلية والوظيفية ، التى تتمثل فى عمليات انتاج وتوزيع السلع والخدمات ، أو عمليات اصدار وتعبئة وتوزيع واستخدام الموارد النقدية والمالية ، أو الموارد الاقتصادية والتنظيمية .

وعند مناقشة ظاهرة التضخم فى بلد ما ، فلا بد من التطرق لمناقشة

هذه الظاهرة فى الخارج ولمناقشة أسباب التضخم وحدته فى السنوات الماضية ، فانه لابد من البدأ بالعجز الكبير فى ميزانية الولايات المتحدة الامريكية اثناء حرب فيتنام . وبسبب كبر حجم الاقتصاد الامريكى فقد كان هذا العجز بمثابة صدمة تضخمية هائلة للنظام العالمى بأسره ويجب ان نذكر ايضا ان تاثير هذه الصدمة على الاسعار قد اجل بعض الوقت احوال انخفاض الطلب الذى كان يمر بالبلاد الصناعية الاخرى والذى اثر عمدا على ضغوط تضخمية متزايدة فى منتصف الستينات . وكانت النتيجة المباشرة لذلك زيادة الناتج الحقيقى للبلاد الصناعية الاخرى فى عام ٦٨ — ١٩٦٩ ، وهو غير ماتوقعه المسئولون ، مما أدى الى ضغط شديد لطاقة قطاعات مثل القطاع الهندسى ، ووسائل النقل والكيماويات ، والموانى ، والنقل الداخلى ، وارتفاع شديد فى أسعار المواد الاولية الاستراتيجية مثل الحديد ، وبعض المعادن .

وقد ارتفع معدل التضخم فى السنوات من١٩٧٢ — ١٩٧٥ ارتفاعا غير طبيعى بسبب بعض العوامل التى من اهمها كما ذكر احد الاقتصاديين:

— الارتفاع الكبير فى الاجور فى الاعوام من ١٩٦٩ — ١٩٧٠ ، بمصاحبة اضطراب ملحوظ فى الاجور العادية وتفاوت فى المرتبات وضغط على الارباح الحدية .

— نتائج التغييرات الكبيرة فى معدلات تبادل العملات فى آخر عام ١٩٧١ ومرة اخرى فى عام ١٩٧٣ .

— المصادفة غير الطبيعية لتحسن قوى فى اقتصاديات الولايات المتحدة والدول الصناعية الاخرى فى ١٩٧٢ — ١٩٧٣ .

— الارتفاع الاستثنائى الخارجى فى الاسعار العالمية للمواد الغذائية والنفطية فى عام ١٩٧٣ .

كذلك كان للتغيير فى عرض بعض المنتجات ، وزيادة السكان والدخل الحقيقى ، والقوى الاحتكارية الجديدة للمنتجين ، والتغيرات فى احتياطيات النقود المرتبطة بارتفاع الاسعار أثرها على ظاهرة التضخم .

وقد تميزت ظاهرة التضخم هذه فى العالم الاول بطول مدتها ، واهمية أبعادها وارتفاع نسبة البطالة ، والكساد الاقتصادى . وأصبح الكساد التضخمى اصطلاحا جديدا فى لغة الاقتصاد يعبير عن الوضع الراهن .

ويرى اقتصادى آخر أن التضخم الذى حدث فى أوائل السبعينات والكساد التضخمى للفترة ١٩٧٥ — ١٩٧٦ لم يكن نتيجة استمرار وحتمية مسار الاقتصاد الدولى ، او للتغير التدريجى فى توقعات الكساد

ولكنه نتج عن سياسات معينة ، وصدمات ، ومجموعات من الاحوال . ربما كان فى الامكان تجنبها . وان المدخل المناسب لتفهم اسباب التضخم هو افتراض ان عدم الاستقرار والعيوب توجد فى كل من بلاد اقتصاديات السوق والبلاد الاشتراكية ، وان هذا يحدث بطريقة معقدة .

وتشير احدى الدراسات التى نشرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الى ان انتقال عدوى التضخم عالميا ترجع الى عدة اسباب يمكن تقسيمها الى ثلاث مجموعات رئيسية هى :

١ — **الآثار السعرية :** يمكن ان يستورد التضخم بفعل الآثار السعرية للوردات التنافسية وغير التنافسية « وهى المواد الخام التى يمكن انتاجها محليا » وهذا ينطبق على الدول الصغيرة حيث ترتفع الحصة النسبية لقطاع التجارة الخارجية فى الناتج المحلى الاجمالى . وكذلك فان التغييرات فى سعر الصرف أصبح يتناسب عكسيا مع الحصة النسبية لقطاع التجارة الخارجية فى الناتج المحلى الاجمالى . ولذا ، فان الدول الكبرى التى تقل فيها اهمية قطاع التجارة الخارجية تجد نفسها فى موقف اقل منافسة فى الاسواق الدولية مما يدفعها فى كثير من الاحيان الى احداث تغييرات فى سعر الصرف ، والعكس صحيح بالنسبة للدول الصغيرة التى تعظم فيها اهمية قطاع التجارة الخارجية .

كذلك فان اسعار التعادل تزيد فى الدول التى تلجأ الى تخفيض قيمة عملاتها ، على عكس ما يحدث بالنسبة للدول التى تتجه الى زيادة أو تقويم « قيمة عملاتها » وقد أكدت أحداث عامى ١٩٦٧ — ١٩٧١ صحة هذا الراى .

٢ — **تاثيرات الطلب :** ان آثار تزايد طلب بعض الدول على منتجات دولة أخرى كانت هامة للغاية والمثال على ذلك ماحدث خلال فترة ازدهار الاقتصاد الالمانى فى الفترة ١٩٦٨ — ١٩٧٠ ، وان قلت اهميتها خلال فترة « الكساد المصحوب بالتضخم » التى تلت ذلك .

٣ — **تاثيرات السيولة الدولية :** فيما يتعلق باثر السيولة الدولية على انتقال عدوى التضخم هناك وجهتى نظر ، تقول احدهما بان العجز فى ميزان المدفوعات الامريكى كان هو السبب فى التوسع النقدى والارتفاع فى الاسعار ، بينما تذهب الاخرى الى أن «السيولة التى تولد فى الخارج يمكن أن تكون بديلا لعملية خلق النقود فى الداخل » ، وان كان من الممكن مجابهة مثل هذه السيولة غير المرغوب فيها ، ومن ثم فان «المعدل المتزايد لعملية خلق النقود كان انعكاسا لمعدل التضخم السريع اكثر من كونه سببا لـه » .

وعلى الرغم مما سبق ، فان آثار السيولة قد « عقدت الى حد بعيد عملية تنفيذ السياسة النقدية » كما حدت فى نفس الوقت من قــــدرة الحكومات على « التحكم فى اتجاه الطلب المحلى » .

وهناك ســــببان آخـــران للتضخم العـــالمى :

أولهما ــ آثار الاسعار والاجور الناجمة عن قيام الشركات متعددة الجنسية .

وثانيهما ــ ان آثار « التوقعـــات السعرية والمحاكاة » تعتبر من العوامل التى لاينبغى اغفالها ، والمثل على ذلك الآثار التضخمية الناجمة عن ارتفاع الأجور فى كل من فرنسا وايطاليا والمملكة المتحدة .

هذا ، وقد وصلت موجات التضخم التى سادت دول العالم خلال السنوات القليلة الماضية مداها فى عام ١٩٧٤ . وقد بدأ هذا واضحا فى الارقام القياسية لأسعار المستهلك ، حيث سجلت هذه الارقام ارتفاعا قدره ٧ر٦٪ فى عام ١٩٧٣ بالولايات المتحدة ، تصاعد الى ٦ر١٢٪ فى عام ١٩٧٤ . وقفز معدل ارتفاع أسعار المستهلك فى بريطانيا من ٨ر١٠٪ فى بريطانيا من ٨ر١٠٪ فى ١٩٧٣ الى حوالى الضعف فى عام ١٩٧٤ وفى فرنسا ارتفع هذا المعدل من ٢ر٨٪ الى ٥ر١٦٪ بينما كان ٥ر٢٦٪ وارتفع الى ٣٤٪ فى يوغوسلافيا ، وارتفع فى الهند من ٥ر١٨٪ الى ٩ر٣٦٪ فى نفس السنوات ١٩٧٣ ــ ١٩٧٤ .

ولقد واجهت الدول الصناعية هذه الموجات من التضخم بسياسات انكماشية مضادة للحد من ارتفاع الاسعار ، وكان من الطبيعى ان تؤدى سياسة تغيير الائتمان الى ارتفاع أسعار الفائدة فى الاسواق العالمية بنسب عالية وانخفاض الاستثمارية وبالتالى تراجعت معدلات نمو الناتج المحلى والخدمات ، لا تقابله زيادة فى المعروض منها .

بداية التضخم وحجم الفجوات التضخمية فى مصر :

تعرض الاقتصاد المصرى لموجات تضخمية بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة زيادة القوة الشرائية مما ادى الى زيادة كبيرة فى الطلب على السلع والخدمات ، لا تقابله زيادة فى المعروض منها .

الا ان التضخم كظاهرة تفاقمت بعد العدوان الثلاثى عام ١٩٥٦ ، اذ لجأت الحكومة الى سياسة التمويل بالعجز فى ميزانية الدولة وذلك لمواجهة العدوان الثلاثى ، وما تتطلبه حرب اليمن من نفقـــات كبيرة ،

ولتمويل مشروعات خطة التنمية التى بدىء تنفيذها فى يوليو ١٩٦٠ ؛ وما نتج عن حرب يونيو ١٩٦٧ من تزايد الانفاق العسكرى لاعادة بناء القوات المسلحة ، ونفقات حرب الاستنزاف ومواجهة الانفاق العام لتدعيم الجبهة الداخلية ، واعادة تشغيل بعض وحدات الانتاج التى خربتها الحرب ، ولتعويض بعض مصادر الدخل مثل قناة السويس وابار بترول سيناء والسياحة .

وقد بلغت مشكلة التضخم زروتها الى حد الخطورة فى أعقاب حرب اكتوبر ١٩٧٣ . نتيجة تراكمات الماضى ، والانفاق المستمر على القوات المسلحة ، واعادة تعمير منطقة القناة ، ومتطلبات عملية التنمية الاقتصادية التى لم تتوقف . هذا الى جانب مشكلة تزايد السكان وما تخلف عنها من اختلالات بين الاستهلاك والانتاج ، وبين الادخار والاستثمار ، وبين الاجور والاسعار ، وكل العوامل التى ادت الى الاختلال بين الانفاق القومى والانتاج القومى .

ويشير البيان المالى والاقتصادى عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٦ ؛ ان خسائر واعباء الدفاع منذ يونيو ١٩٦٧ حتى ديسمبر سنة ١٩٧٤ تقدر بحوالى ٤٠٠٠ مليون دولار وان هذه الخسائر لا تمثل كل ما اصاب الاقتصاد المصرى وانما يجب ان يضاف اليها ما ضاع على الدولة من زيادة كان يمكن تحقيقها فى الدخل القومى لو استثمر جانب من هذه الاموال ، اذ ان استثمار نصف هذا المبلغ فقط — على سبيل المثال — كان يمكن ان يزيد الناتج القومى بحوالى ٢٥٠٠ مليون جنيه سنويا .

وقد ترتب على فقدان الزيادة المذكورة ان وجدت البلاد نفسها مضطرة — ولسنوات عديدة قادمة — الى الاقتراض لتعويض جانب من الخسائر فى الدخل .

هذا ولم تأخذ التقديرات السابقة أثر تغيرات الاسعار خلال الفترة المشار اليها ، مما كان يمكن ان يزيد من حجم تلك الخسائر بالاسعار الحاضرة .

وتشير دراستين حديثتين — لخبراء جهاز تخطيط الاسعار بالقاهرة الى أن جميع المؤشرات والمقاييس الكمية التى استخدمتها الدارستين فى تقدير حجم ومدى الفجوات التضخمية والضغوط التضخمية فى الاقتصاد المصرى خلال الفترة « ١٩٦٠ — ١٩٧٥ » استنادا على مجموعة البيانات المتاحة ، على اتجاه عام مؤداه :

« ان الاقتصاد المصرى يعانى من مشكلة التضخم بدرجات متفاوته وبمعدلات متباينة خلال الفترة محل الدراسة ، وان هذه المعدلات وصلت فى نهاية الدراسة الى حد التفجر » .

ويثبت هـذا الاتجاه العام ظاهرتين توصلت اليهما الدراسـة ، وتتمثل هاتين الظاهرتين فى استمرار التزايد « بل والتفاقم » فى :

ـ فائض الطلب المحلى ، والذى يعبر عن زيادة فى الانفاق لا تقابلها زيادة حقيقية فى الانتاج .

ـ التوسع النقدى المتزايد عن الحدود التى تسمح بها معـاملات الاستقرار النقدى قياسا الى المقدرة والطاقة الانتاجية الكلية . وقـد انعكس ذلك فى :

ـ العجز المتزايد والمستمر فى الموازنة العامة للـدولة وفى الميزان التجارى .

ـ اتساع حجم الفجوة التمويلية .

ـ الارتفاع الكبير فى المستوى العام للاسعار .

تطور حجم الفجـوة التضخمـة :

وتدل البيانات فى الجدول رقم (١) على ان الاقتصاد المصرى يتصف بظاهرة التزايد المتفاقم فى فائض الطلب المحلى ، اى وجود فجوة تضخمية حقيقية ، ازداد حجمها من عام لآخر فى الفترة من ١٩٧١/٧٠ الى ١٩٧٥ وقد تضاعفت قيمة فائض الطلب المحلى اكثر من ١٣٠ مرة خلال الخمسة عشرة عاما محل الدراسة فى الاقتصاد المصرى ، حيث انهـا ارتفعت من ٢٤٫٦ مليون جنيه عام ١٩٦١/٦٠ الى ٣٢١٠ مليون جنيه عـام ١٩٧٥ وبالتالى فان حجم الفجوة التضخمية الحقيقية قد تضاعفت باكثر من سبعة وعشرين مرة خلال فترة الدراسـة ، اذ ارتفع حجمها من ٨١ مليون جنيه عام ١٩٦٤/٦٣ الى ٢٢١٤٫٨ مليون جنيه عام ١٩٧٥ .

كذلك فان البيانات توضح اتجاه قيمة فائض الطلب المحلى ، وبالتالى حجم الفجوة التضخمية الحقيقية الى الارتفاع الحاد منـذ بدايـة السبعينات ، حتى بلغتا اقصى ارتفاع فى فترة الدراسة فى عام ١٩٧٥ .

ويتبين من نفس الجدول انه لم يقع عبء امتصاص فائض الطلب المحلى كله على الرصيد المدين فى ميزان المدفوعات الجارى فى الفترة من (٧١/٧٠ ـ ١٩٧٥) حيث بلغت نسبة الرصيد المدين فى ميزان المدفوعات الى فائض الطلب المحلى ٢١٫٦٪ .

جـــدول رقم (١)
تطور الفجوة التضخمية فى الاقتصاد القومى فى الفترة من ١٩٧٥/٧٠

السنة	فائض الطلب المحلى	الفجـوة التضخمية	نسبة الرصيد المدين من العمليات الجارية الى فائض الطلب المحلى٪	فائض العروض النقـدى	الفجوة التمويلية	الفجوة التمويلية
١٩٧١/٧٠	ــر١٠٣٦	٨٦ر٣	ــر٢١	٦ر١	٧٧٦ر٣	٢١٢ر٤
١٩٧٢/٧١	١١٢١ر١	٩٢٩ر٩	ــر٢٠	ــر٤٣	٨٤٢ر٧	٢٢٨ر٥
١٩٧٣	ــر١٤٣٨	ــر١٢١٢	ــر١٦	١٩٣ر٢	١٠٩٢ر٩	٢٢٣ر٣
١٩٧٤	٢٠٢٣ر٢	١٤٢٤ر٣	ــر٢٦	٣٧٧ر٤	١٣٥٣ر٦	٥١٤ر٦
١٩٧٥	ــر٣٢١٠	٢٢١٤ر٨	٢٩ر٣	٣٩٦ر٨	١٦٦١ر٨	ــر١٤٠٤

المصدر : جهاز تخطيط الاسعار ، « ملخص توصيف وتحليل الابعاد الحقيقية لمشكلة التضخم فى الاقتصاد المصرى خلال الفترة ١٩٦٠ ــ ١٩٧٥ مذكرة رقم (٩٥) ، مايو ١٩٧٧ ، اعداد صلاح الدين مندور ، اشراف د . احمد عبد العزيز الشرقاوى .

فائض الطلب المحلى = (اجمالى الاستثمار + اجمالى الاستهلاك الحكومى والفردى + اجمـالى الصادرات) ــ (اجمالى الناتج المحلى الحقيقى + اجمالى الواردات) .

فائض العروض النقدى = (معـدل الزيادة فى اجمـالى المعروض النقدى ــ (اجمالى المعروض النقدى ÷ اجمالى الناتج القومى الحقيقى) × معدل الزيادة فى اجمالى الناتج القومى الحقيقى)

تطـــور فائض المعروض النقـــدى :

وبتحليل البيانات الخاصة بفائض المعروض النقـدى ، يتضح أن الاقتصاد المصرى اتصف خـلال فترة الدراســة بظـاهرة تزايد فائض المعروض النقدى وبالتالى وجود فجوة تمويلية ، وذلك منـــذ بداية السبعينات . فقد قفز فائض المعروض النقدى من ١ر٦ مليون جنيه فى عام ١٩٧١/٧٠ الى ٤٣ مليون جنيـــه عام ١٩٧٢/٧١ ، ثم الى ٢ر١٩٣ مليون جنيه عام ١٩٧٣ ، وحوالى ٤ر٣٧٧ مليون جنيه عام ١٩٧٤ ثم ارتفع الى ٨ر٣٩٦ مليون جنيه عام ١٩٧٥ ، جدول رقم (١) .

فى حين نجد ان الفجوة التمويلية قد زادت بمعدلات متصاعدة فى الفترة من ١٩٦١/٦٠ الى ١٩٧٧/٦٦ ، حيث وصلت الى ١١٠٦ مليون جنيه ثم انخفضت منذ عام ١٩٦٨/٦٧ فأصبحت ٣ر٧٨٥ ، وعـــادت للارتفاع منـــذ ١٩٧٢/٧١ حتى بلغت ٨ر١٦٦١ مليون جنيـــه عـــام ١٩٧٥ وذلك على اساس قياس الفجوة التمويلية هنا بطرح مدخرات القطـــاع العائلى من مجموع صافى مراكز القطاعات .

وباستخدام مقياس آخر للفجوة التمويلية « بطرح اجمالى الادخار المحلى من مجموع الاستثمار المحلى » تبين أن هذه الفجـــوة قد تزايدت باستمرار فى فترة الدراسة ما عدا فى عام ١٩٦٧/٦٦ ، وانها كانت ٥ر١٥ جنيه فى عام ١٩٦١/٦٠ وقفزت الى ١٤٠٤ مليون جنيه فى عام ١٩٧٥ جدول (١) .

وقد تأثر الوضع المالى المحلى فى السنوات القليلة الماضية بالتوسع النقدى الذى بلغ مداه فى عامى ١٩٧٤ ــ ١٩٧٥ نتيجة لنمو الائتمـــان المصرفى وما صاحبه من زيادة فى الانفاق الحكومى دون ان يصاحب هذا التوسع النقدى نمو فى الانتاج الحقيقى بمعدلات تتناسب مع التطور فى كمية وسائل الدفع .

وقد أوضحت الحكومة هـــذه المشكلة فى البيـــان المالى والاقتصادى عن مشروع الموازنة العـامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٦ ، حيث جاء فيه أن أهم ما فى هذه الحقيقة هو انه لما كان من المســتحيل زيادة الانتـــاج القومى فى سنة واحدة بمقدار يكفى لتصحيح أثر زيادة كمية وسائل الدفع فان الآثار المترتبة على ذلك سوف تستمر لسنوات قادمة . ويتطلب هذا بالضرورة بذل قصارى الجهد لعلاج الاوضاع التى نشأت عن التوســع فى الاصدار النقدى عام ١٩٧٤ .

وقد زادت وسائل الدفع خلال السنوات من ١٩٧٢ الى ١٩٧٤ بمتوسط يبلغ ٢٢ ٪ بينما لم يتجاوز متوسط نمو الانتاج القومى الحقيقى ٢ر٣٪ خلال نفس الفترة . كذلك بلغ معدل نمو كمية وسائل الدفع ٧ر٢٤٪ فى عام ١٩٧٥ ، كما فى جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

تطور كمية وسائل الدفع والانتاج القومى (الحقيقى) الاجمالى

(بالمليون جنيه)

السنة	الانتاج القومى الاجمالى الحقيقى بأسعار سنة ١٩٧٢	معدل نمو الانتاج الحقيقى	كمية وسائل الدفع	معدل نمو كمية وسائل الدفع
١٩٧٣	٨ر٦٢٠٧	٥ر٣	٣ر٩٨٩	٩ر١٦
١٩٧٤	٢ر٦٣٠٠		٨ر١٢٠٤	٨ر٢١
١٩٧٥	٦ر٦٤٩٨	٣ر١٤	٨ر١٥٠٢	٧ر٢٤

العجز في الموازنة العامة للدولة والعجز في الميزان التجارى :

يعتبر العجز في الموازنة العامة للدولة والعجز في الميزان التجارى من بين مؤشرات التضخم حيث أن العجز في الموازنة العامة للدولة بلغ ١١٥٤٫٤ مليون جنيه في عام ١٩٧٥ ، بينما كان ٥٩٠٫٤ مليون جنيه في عام ١٩٧٤ ، وانه كان ٩١ مليون جنيه في عام ١٩٦٦/٥٦ . وهذا يعنى ان العجز في الموازنة العامة للدولة وفى الميزان التجارى في تصاعد مستمر وبناء على ذلك فان الرقم القياسى لهذا العجز قد ارتفع ليصل الى ١٢٦٩ في عام ١٩٧٥ بالمقارنة بسنة ١٩٦٦/٦٥ . وان العجز في الميزان التجارى بلغ ٩٣٩ مليون جنيه في عام ١٩٧٤ ، و ١٦٫٦ مليون جنيه في عام ١٩٦٦/٦٥ . وبذلك وصل الرقم القياسى لهذا العجز ٨٠٥ في عام ١٩٧٥ باعتبار أن عام ٦٦/٦٥ هو الاساس .

ويتأثر العجز في الموازنة العامة للدولة بدرجة كبيرة بالاعانات التى توجهها الدولة لخفض تكاليف المعيشة ، وقد ارتفعت جملة هذه الاعانات الى ٤٣٣ مليون جنيه عام ١٩٧٤ ، أى انها زادت بمعدل ثلاثة أضعاف ما كانت عليه في سنة ١٩٧٣ ، ثم قفزت في موازنة ١٩٧٥ لتصل الى ٦٤٢ مليون جنيه بزيادة قدرها ٢٠٩ مليون جنيه في سنة واحدة . وقد امتصت هذه الاعانات نسبة عالية من الايرادات السيادية للدولة فبلغت ٦٠٪ في عام ١٩٧٤ ، وارتفعت الى ٦٥٪ في عام ١٩٧٥ وهذا يتضح في جدول رقم (٣) .

وتؤدى ضآلة حصيلة النقد الاجنبى من صادرات وتراكم أعباء الديون الناتجة عن التسلح ومشروعات التنمية الى العجز في الميزان التجارى ، فان رقم الصادرات الذى جاء في خطة عام ١٩٧٥ لايزيد عن رقم صادرات عام ١٩٧٤ الا بمبلغ ٦٠٠ الف جنيه ، في حين ان الخطة تفترض اقتراض ١١٠٠ مليون جنيه . ولاشك أن الجمود في الصادرات يجعل من الصعب سداد فوائد واقساط القروض . وقد اعلن مؤخرا احد المسئولين ان الديون الخارجية المستحقة على مصر بلغت حتى آخر ديسمبر ١٩٧٦ حوالى ٤٨٠٠ مليون جنيه مصرى أو حوالى ١٢٠٠٠ دولار « بالسعر الرسمى » وهذه الديون تشمل الديون القصيرة الاجل ، والودائع الاجنبية والمودعة في البنوك المصرية أو لدى الحكومة المصرية تحت الطلب ، والديون طويلة الاجل ، والديون المستحقة على مصر للكتلة الشرقية ومعظمها ديون عسكرية للاتحاد السوفييتى . وتقوم الحكومة حاليا بمواجهة الديون القصيرة الاجل والودائع الاجنبية للتخلص من أعبائها .

الجدول رقم (٣)

قيمة الاعانات والاهمية النسبية لها فى عامى ١٩٧٥ ، ١٩٧٦

(لاقرب مليون جنيه)

الاعانات	١٩٧٥ القيمة	١٩٧٥ ٪	١٩٧٦ القيمة	١٩٧٦ ٪
اعانات لتثبيت أسعار الخبز والسلع التموينية	٤٩١	٧٦ر٥	٤١٦	٨١ر٤
اعانات لدعم الانتاج الزراعى وفروق أسعار الاسمدة والتقاوى	٩١	١٤ر٢	٤١	٨ر٠
اعانات لتثبيت اجور نقل الركاب	٦	٠ر٩	١١	٢ر١
اعانات دعم الغزل وتخفيض أسعار الاقمشة الشعبية	٢٤	٣ر٧	٣٢	٦ر٣
اعانات متنوعة	٣٠	٤ر٧	١١	٢ر٢
الجملة	٦٤٢	١٠٠ر٠	٥١١	١٠٠ر٠

المصدر : وزارة المالية « البيان والاقتصادى عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٦ » .

جدول رقم (٤)

تطور عدد المشتغلين فى القطاعات السلعية والخدمية بالالف مشتغل والارقام القياسية فى الفترة من ٧٠/١٩٧١ - ١٩٧٥ سنة الاساس ٥٩ / ١٩٦٠ *

السنة	الزراعة		التعدين الصناعة		الكهرباء		التشييد		النقل والمواصلات		التجارة والمال		الاسكان		المرافق العامة		الخدمات		اجمالى عام		معدل النمو
	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	العدد	الرقم القياسى	
٧٠/١٩٧١	٤٠٥٦,٩	١٣٠,-	١٠٧٧,٤	١٦١,٢	٣٠,٤	٢٠٠,٩	٢٥٩,١	١٩٤,١	٣٧٠,٨	١٦٩,٦	٨٠٤,٨	١٣٤,٩	١٣٧,-	١٠٨,-	٤٠,٤	١٦١,٦	١٧٤٢,٩	١٥٩,٦	٨٦٦٩,٧	١٣٩,٦	١,٦
٧١/١٩٧٢	٤٠٩٤,٧	١٣٢,٢	١١٢٠,٢	١٦٨,٢	٣٣,٩	١٨٤,٩	٢٧٩,٦	٢٠٥,٢	٣٨٣,٤	١٧٠,٤	٨٧٤,-	١٣٧,٠	١٣٧,٤	١٠٨,٣	٤٢,٤	١٦٩,٦	١٧٩٨,٩	١٦٠,٦	٨٨٦٤,٠	١٤٣,٢	٢,٢
١٩٧٣	٤١٦٣,٨	١٢٨,٣	١١٣٩,٢	١٧١,١	٣٥,٤	٢٩٧,٠	٣٥١,-	١٨٩,٧	٤٠١,٨	١٨٣,٨	٩٣٣,٥	١٤٢,٨	١٣٨,-	١٠٨,٧	٤٣,٠	١٧٤,-	١٨٣٧,١	١٦٣,١	٩٠٣٣,٨	١٤٤,٩	١,٩
١٩٧٤	٤١٥٣,٢	١٢٩,-	١١٧٧,٨	١٧٦,٨	٣٨,٣	٣٢١,٨	٣٦٠,٣	١٤٠,٧	٤١٤,-	١٨٦,٤	٩٦٧,١	١٠٢,١	١٣٩,١	١٠٩,٦	٤٦,-	١٨٤,-	١٨٨٢,٢	١٦٨,-	٩٠٧٨,-	١٤٥,٦	٠,٥
١٩٧٥	٤٢٠٢,٨	١٢٩,٠	١٢١٩,٧	١٨٢,١	٤٢,٢	٣٤٦,٥	٤٠١,٩	٢١٧,٢	٤٢٠,-	١٩٢,١	١٠٤٦,١	١٦٤,٦	١٤٢,٤	١١٢,٢	٤٧,-	١٨٨,-	١٩٤٠,١	١٧٣,٢	٩٤٦١,٢	١٥١,٧	٤,٢

المصدر : مستخرج من وزارة التخطيط « تقارير متابعة وتقييم النمو الاقتصادى » اعداد مختلفة :

جدول رقم (٥)

متوسط انتاجية المشتغل بالأسعار الجارية فى القطاعات السلعية والخدمية فى الفترة من ٧٠/١٩٧٥/١٩٧١ "سنة الاساس ٥٩/١٩٦٠"

السنة	الزراعة		الصناعة والتعدين		الكهرباء		التشييد		النقل والمواصلات		التجارة والمال		الاسكان		المرافق العامة		الخدمات		اجمالى عام		معدل النمو
	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	القيمة	الرقم القياسى	النمو
٧١/١٩٧٠	٢٧١,٤	١٥١,٤	٢١٧٤,٣	٢٢٦,٦	١٩٨٦,٨	١٠٤,٦	٧١٠,٧	١٥٨,٨	٦٢٧,٣	١٠١,٢	٤٢٤,٨	١١٣,٤	٩٢٣,٢	١٠٨,٢	٥٢٧,١	١١٩,-	٦٣٢,٩	١٧٦,٨	٦٤٦,٦	١٦٣,٣	٦,١
٧٢/١٩٧١	٢٩٦,١	١٦٥,٥	٢١٩١,٩	٢٢٧,٤	١٩٤٣,٩	١٠٢,٤	٧٢٢,٩	١٦١,٨	٦٣٠,٤	١٠١,٧	٤٤٠,٢	١١٦,٣	٩٢٧,٩	١٠٨,٧	٥٢٠,٩	١١٨,٠	٦٨٦,٨	١٩١,٩	٦٧٩,١	١٧١,٥	٥,-
١٩٧٣	٣٥٦,٩	١٩٩,١	٢٣٨٤,-	٢٤٧,٥	١٦٠١,٧	٨٤,٣	٧٩٠,-	١٧٦,١	٦٤٧,١	١٠٤,٤	٤٨٦,٩	١٢٨,٣	٩٤٧,٨	١١١,١	٥٦٥,٥	١٢٧,٤	٧٧١,٧	٢١٥,٦	٧٥٤,٦	١٩٠,٥	١١,١
١٩٧٤	٤٤٤,٦	٢٤٨,١	٢٧٤٢,٣	٢٨٤,٦	١٥٨٤,٩	٨٣,٥	١٣٠٣,٢	٢٩٠,٧	٦٨٦,٠	١١٠,٧	٦٢٦,٠	١٦٤,٩	٩٦١,٢	١١٢,٦	٥٨٠,٥	١٣٠,٧	٨١٨,٤	٢٢٨,٧	٨٨٨,٨	٢٢٤,٤	١٧,٨
١٩٧٥	٤٧٥,٤	٢٦٥,٩	٣٠٠٩,٩	٣١٣,٤	٢١٥٢,٩	١١٣,٤	١٤٤٣,١	٣٢١,٥	٨٠٢,١	١٢٩,٤	٦٦٩,٠	١٧٦,٥	٩٦٢,١	١١٢,٧	٦٤٢,٦	١٤٤,٧	٨٢٢,٩	٢٢٩,٩	٩٧٤,٦	٢٤٦,١	٩,٧

المصدر : مستخرج من وزارة التخطيط « تقارير متابعة وتقييم النمو الاقتصادى » اعداد مختلفة .

الانتاجية = قيمة الانتاج (بالاسعار الجارية) / عدد المشتغلين

مقاييس اخرى لظاهرة التضخم

وبالاضافة الى التزايد الكبير فى فائض الطلب المحلى ، وفائض المعروض النقدى ، والفجوة التمويلية ، والعجز فى الموازنة العامة للدولة والعجز فى الميزان التجارى فان هناك مؤشرات ومقاييس اخرى تبين التصاعد الكبير فى ظاهرة التضخم فى مصر وتوضح بعض الدراسات التى اجراها خبراء جهاز تخطيط الاسعار مدى التضخم النقدى الذى يزداد حدة منذ بداية السبعينات وذلك عن طريق قياس حالة الاستقرار النقدى ، كذلك بدأ معدل الضغط التضخمى فى التصاعد منذ عام ١٩٧١/٧٠ ، ووصل مداه فى ١٩٧٥ .

وتتلخص نتائج هذه الدراسات عن الفترة من ١٩٦٠/٥٩ الى ١٩٧٥ فيما يلى :

— تضاعف حجم الفجوة التضخمية الحقيقية باكثر من سبعة وعشرين مرة خلال الفترة محل الدراسة .

— تضاعف حجم الفجوة النقدية بما يقرب من اربع مرات خلال الفترة محل الدراسة .

— اتجاه معاملات الاستقرار النقدى الى ان تأخذ قيما كبيرة تزيد من الواحد الصحيح الموجب بكثير خاصة فى سنوات السبعينات لفترة الدراسة .

— اتجاه معدلات التضخم الى أن تأخذ قيما موجبة متصاعدة سنة بعد أخرى ابتداء من السبعينات .

— اتجاه حجم العجز فى كل من الموازنة العامة للدولة والميزان التجارى الى أن يأخذ اتجاها صعوديا مستمرا ، خاصة فى السنوات الاخيرة لفترة الدراسة .

وعموما ، فان ظاهرة التضخم ترجع الى عوامل داخلية هى :

— فائض الطلب المحلى .
— التوسع النقدى المفرط .
— عدم الاستقرار النقدى .

وقد انعكس هذا التضخم على الارتفاع الكبير فى أسعار نفقات المعيشة فقد زاد الى ١٩٠ فى عام ١٩٧٥ بالمقارنة بسنة الاساس ٥٦/١٩٦٠ ويعتبر هذا الرقم اقل من الواقع بكثير . وذلك لان الاسعار المنشورة المتاحة ، وهى غالبا التسعيرة الجبرية أقل بكثير من أسعار التداول الفعلى فى الاسواق ، وفى السوق السوداء .

كذلك انعكس التضخم على ماسبق ذكره فى نتائج الدراسات المعيشية **ويرجع التضخم أيضا الى عوامل خارجية وهى :**

- زيادة الطلب الخارجى على المنتجات المحلية المصرية .
- ارتفاع أسعار الواردات .
- انخفاض الواردات من أسواق الدول الاشتراكية .

وتوضح الدراسات القليلة التى اجريت عن التضخم فى مصر ان العوامل الداخلية تؤثر بدرجة اكبر على التضخم عن العوامل الخارجية .

ومما لا شك فيه ان ظاهرة التضخم فى مصر تعتبر من المشاكل الكبيرة التى تواجه الحكومة ومعظم أفراد الشعب ، وبعض المجموعات المهنية ، وانها تستوجب العلاج الفورى .

فان التضخم يؤثر على توزيع الدخول بين مختلف الفئات والمجموعات فى الاقتصاد القومى ، اذ نتيجة لارتفاع الاسعار تندهور القوة الشرائية للنقود ، وتختلف امكانية كل مجموعة من حيث القدرة على المساومة مع المجموعات الاخرى . كذلك تتعدد الآثار التضخمية بالنسبة لاعادة توزيع الثروة . وتخفض الرغبة فى الاستثمار وتحول المدخرات الى استثمارات غير منتجة باضافة الى تزايد حدة المضاربة والاستثمارات قصيرة الاجل . كذلك يؤثر التضخم على الادخار والاستثمار من خلال إعادة توزيعه للدخول .

احوال القوى العاملة :

يتصف معدل المشاركة فى العمل فى مصر والدول النامية عموما بالانخفاض . وقد بلغ هذا المعدل فى مصر حوالى ٣ر٢٥٪ من جملة عدد السكان عام ١٩٧٤ . وهو يتراوح بين ٢٥ — ٣٠٪ فى الدول النامية . أما فى الدول المتقدمة الصناعية ، والدول الاشتراكية فهو يزيد عن ذلك بكثير . وهو يصل الى ١ر٤٤٪ فى الولايات المتحدة عام ١٩٧٤ ، وحوالى ١ر٤٨٪ فى ألمانيا الاتحادية عام ١٩٧١ ، حوالى ٦ر٤٢٪ فى فرنسا عام ١٩٧٥ ، حوالى ١ر٤٨٪ فى اليابان عام ١٩٧٤ . كما انه بلغ ٤ر٤٨٪ فى

الاتحاد السوفييتى عام ١٩٧٠ ، وحوالى ٤٧٫٨٪ فى المانيا الديمقراطية و ٤٨٫٧٪ فى تشيكوسلوفاكيا عام ١٩٧٠ ، و ٥٤٫٢٪ فى رومانيا عام ١٩٦٦ .

ويرجع انخفاض معدل المشاركة فى العمل فى مصر الى شكل الهرم السكانى ، وانخفاض معدل مشاركة الاناث فى العمل (لا يدخل فى تعريف القوى العاملة فى مصر النساء فى الريف وذلك لصعوبة الفصل بين الاعمال المنزلية والعمل فى الزراعة) .

أما هيكل العمالة فهو يتصف بوجود نسبة عالية من المشتغلين فى قطاع الزراعة ، بلغت ٤٦٫٣٪ عام ١٩٧٤ حسب نتائج بحث العمالة بالعينة عام ١٩٧٤) . وقد بلغت نسبة المشتغلين بقطاع الصناعة حوالى ١٤٫٩٪ وتبين من تقديرات وزارة التخطيط ان نسبة المشتغلين بالزراعة قد بلغ حوالى ٤٤٫٤٪ فى عام ١٩٧٥ ، وان نسبة المشتغلين فى قطاع الصناعة والتعدين حوالى ١٢٫٩٪ فى نفس العام ، بينما كان هذا المعدل حوالى ١٠٫٧٪ فى عم ١٩٦٠/٥٩ . وقد استوعب قطاع الخدمات حوالى ٢٠٫٦٪ من جملة المشتغلين فى عام ١٩٧٥ . ومن المعروف انه نظرا لصعوبة التوسع فى فرص العمل المنتجة فى قطاع الصناعة أو القطاعات الحديثة المنظمة الاخرى ، حتى تستوعب هؤلاء الذين يتركون قطاع الزراعة ، وغيرهم ، فان معظمهم ينتقل خاصة من قطاع الزراعة الى قطاع الخدمات . وهم غالبا يعملون فى أعمال غير منتجة ، وبجزء من طاقتهم ووقتهم وهذا يؤدى الى زيادة البطالة المقنعة .

وينمو عدد المشتغلين بمعدل مرتفع بلغ متوسطه السنوى حوالى ٣٫١٪ فى الفترة من ١٩٦٠/٥٩ — ١٩٧٥ . وقد زاد عدد المشتغلين فى هذه الفترة بما يقرب من ٣٢٢٦٫٢ الف مشتغل أو ٣٠٪ من هذه الزيادة بينما كان نصيب الصناعة ٥٥٣٫٥ الف مشتغل أو حوالى ١٧٫٢٪ من الزيادة ،وبلغ نصيب قطاع الخدمات ٨١٩٫٩ الف مشتغل أو ٢٥٫٤٪ من الزيادة فى نفس الفترة .

وقد ارتفع معدل زيادة عدد المشتغلين فى القطاعات الخدمية بحوالى ٣٫٥٪ وهو أعلى بكثير من معدل السنوى للزيادة فى عدد المشتغلين بالقطاعات السلعية الذى بلغ ١٫٩٪ فى الفترة من ١٩٦٠/٥٩ — ١٩٧٥ .

وبدراسة تطور عدد المشتغلين حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة يتضح ان الرقم القياسى للمشتغلين فى قطاع الزراعة قد بلغ ١٢٩٫٥ فى عام ١٩٧٥ (بالمقارنة بسنة الاساس ١٩٦٠/٥٩) . وان الرقم القياسى

للمشتغلين فى قطاع التعدين والصناعة قد وصل الى ١ر١٨٣ فى عام ١٩٧٥ بينما ارتفع هذا الرقم الى ٢ر٢١٧ فى قطاع التشييد عام ١٩٧٥ ، كما ارتفع فى قطاع التجارة والمال الى ٦ر١٦٤ ، وفى قطاع الخدمـــات الى ٢ر١٧٣ ، بينما بلغ ٧ر١٥١ الاجمالى المشتغلين فى نفس العام ، ويوضح هذا جدول (٤) .

وتأخذ الدولة على عاتقها مسئولية تشغيل خريجى الجامعـــات والمعاهد العليا وخريجى مرحلة التعليم الثانوى بانواعه ، وغـــيرهم من افراد القوى العاملة ، مما يؤدى الى تضخم العمالة ليس فى الجهاز الادارى للدولة فحسب ، بل أيضا فى القطاع وشركاته المنتجة ، ممـــا يسبب مشاكل هائلة للعملية الانتاجية ويؤدى الى ارتفاع التكاليف ، وغير ذلك من المشاكل .

وتجدر الاشارة هنا الى مشكلة خطيرة ، وهى تراكم اعداد الذين يتسربون من المرحلة الابتدائية ، والذين يبلغ عددهم حاليا حوالى ١٠٠ الف طفل سنويا فى فئة السن من ٨ — ١٢ سنة هذا بالاضافة الى مجموع غير المقبولين خلال المرحلة الابتدائية ، والمتسربين من المرحلة الابتدائية والذين وصلوا الى الصف السادس ولم يتقدموا لامتحـــان الشهادة الابتدائية والراسبين فى امتحان هذه الشهادة ويبلغ عددهم حاليا حوالى ٥٢٦ الف طفل سنويا ، فى فئة السن من ١٢ — ١٥ سنة ،يدخل هؤلاء الصغار سوق العمل كل عام بمستوى ضئيل من التعليم وبدون مهارة ولا يتوفر البيانات اللازمة للتعرف على الابعاد الحقيقية لحجم هـــذه المشكلة . الا أنه يمكن القول ان هذه مشكلة هائلة لها ابعاد اجتماعيـــة وسياسية . وأنه يجب الا ننسى أحداث التخريب فى يناير هذا العـــام وظهور اعداد كبيرة من الصغار فى هذه الاحداث .

ونظرا لعدم توفر خطة للقوى العاملة وخطة للتعليم والتدريب بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فان الهيكل المهنى يتصف باختلال اذ يوجد فائض من بعض المهن ، بينما يوجد عجز فى بعض الآخر . خاصة بالنسبة لاصحاب الحرف والعمال المهرة نتيجة الخلل فى نظام التلعيم ، بالاضافة الى الاستخفاف بالعمل اليدوى ، وكذلك انتقال اعداد كبيرة من هذه الايدى العاملة للعمل خاصة فى البلاد العربية ، وذلك فى غياب أية سياسات واجراءات لعمل التوازن المطلوب بين حاجة البلاد ، وحاجة الدول العربية من هذه الايدى العاملة . ويشمل هذا العجز أيضا بعض اصحاب المهن الفنية والعلمية مثل أساتذة الجامعات والمدرسين وبعض المهن الاخرى .

هذا فى حين ان التوسع فى التعليم النظامى يهدف الى تخريج اعداد كبيرة من خريجى الجامعات والمرحلة الثانوية ، مما تسبب فى صعوبة تشغيل هذه الاعداد فى أعمال انتاجية ، لانه مازالت الامية تنتشر بين أفراد القوى العاملة . وقد بلغت نسبة الامية حوالى ٦٠٪ من جملة القوى العاملة فى عام ١٩٧٤ . ولا شك ان الامية تعتبر احد العوامل الهامة التى تؤدى الى الاستخدام غير الاقتصادى للقوى العاملة .

وبالاضافة الى انتشار البطالة المقنعة فى قطاعى الزراعة والخدمات وخاصة فى الجهاز الادارى للدولة ، والقطاع العام ، فقد ارتفعت نسبة البطالة الكلية فى السنوات الاخيرة حيث انها بلغت حوالى ٤٪ عام ١٩٧٠ وارتفعت الى ١ر٥٪ عام ١٩٧١ ، و ٤ر٥٪ عام ١٩٧٢ ، وحوالى ٢ر٧٪ عام ١٩٧٣ واستمرت فى الارتفاع الى ٢ر٩٪ عام ١٩٧٤ ، ثم حوالى ٦ر٧٪ عام ١٩٧٥ وقد بلغ عدد العاطلين حوالى ٣٥٧ الف عاطل عام ١٩٧٠ ثم تراوح هذا العدد بين ٤ر٧٧٨ الف عاطل و ٤ر٩١٧ الف عاطل فى السنوات من ١٩٧١ الى ١٩٧٥ . وتعتبر معدلات البطالة والاعداد المطلقة لها مرتفعة لغاية . ومما لا شك فيه فان ارتفاع معدلات البطالة الكلية والبطالة المقنعة تشكل معوقا هائلا لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعبئا كبيرا على الحكومة التى التزمت بتشغيل افراد القوى العاملة ، ومواجهة الازمة الاقتصادية ، والتعجيل بعملية التنمية .

ومن هذا التحليل الموجز ، يتضح ان أحوال القوى العاملة حاليا تعتبر غير مرغوبة بالنسبة لعملية التنمية ، وان هذه الاحوال تستوجب وضع الحلول والسياسات والاجراءات الواقعية الفعالة لعلاج هذه المشاكل . وتؤدى الاحوال الحالية للقوى العاملة مع عوامل اخرى الى انخفاض معدلات الانتاجية .

ويمكن تلخيص احوال القوى العاملة فيما يلى :

- انخفاض معدل المشاركة فى العمل .
- اختلال هيكل القوى العاملة حسب القطاعات الاقتصادية .
- اختلال الهيكل المهنى للقوى العاملة والعجز الكبير فى بعض المهن .
- ارتفاع معدل نمو القوى العاملة ، بالمقارنة بفرص العمل المنتجة .
- تزايد اعداد الخريجين من الجامعات ، ومراحل التعليم الاخرى مع ضيق فرص العمل .
- تراكم اعداد المتسربين من المراحل الاولى للتعليم ودخولهم سوق العمل بمستوى منخفض من التعليم وبدون مهارة .
- ارتفاع معدلات البطالة الكلية والبطالة المقنعة .
- المعدل العالى للامية بين أفراد القوى العاملة .

الانتاجيــة ، والاجــور :

ترتبط الانتاجية بالعامل البشرى فى الانتاج وبالذات فى كفــاءة العمل ، أو القدرة على العمل والمهارة . وكفاءة العمل تمثل الابعاد الكمية لمدخلات العمل وتتوقف انتاجية وحدة العمل على المستوى الصــحى والعضوى والنفسى للمشتغلين ، والتى تتوقف على الخدمات الصحية ، والنقدية ومستويات المعيشة الاخــرى والتعليم والتدريب . والعادات ، والتنظيمات والمؤسسات ، كذلك فان الانتاجية تتأثر بمجموعة من العوامل الاخرى هى :

- التقسيم المهنى للقوى العاملة .
- الموارد الطبيعية .
- رأس المال المتاح ، المحلى والاجنبى ، وتوزيعه .
- التكنولوجيــا .

وعن الانتاجية فى مصر جاء فى دراسة لأحد خبراء التخطيط المصريين ان الانتاجية المتوسطة للمشتغل بالاسعار الثابتة لم تزد فى قطاع الزراعة عن ٩ر٠ ٪ فى السنة ، ٢ ٪ فى قطاع الصناعة ، ولم يكن لها وزن فى الانشطة الاخرى ، بينما انخفضت بنسبة ٥ر١ ٪ فى قطاع الكهرباء وذلك فى خلال الخمس سنوات من ١٩٧١ — ١٩٧٥ .

أما بالاسعار الجارية ، فان متوسط معدل الزيادة الســنوى فى انتاجية المشتغل يقدر بحوالى ٨١ر٥ ٪ بينما بلغ متوسط معدل الزيادة السنوى لاجر المشتغل حوالى ٠٩ر٥ ٪ .

كذلك يتضح من بيانات الجــدول رقم (٥) ان الرقم القياسى لانتاجية المشتغل بالاسعار الجارية قد بلغ ١ر٢٤٦ على المستوى القومى فى عام ١٩٧٥ بالمقارنة بنسبة الاساس ٥٩/١٩٦٠ . وان الرقم القياسى لانتاجية المشتغل فى قطاع الزراعــة قد بلغ ٤ر٤٧٥ فى عام ١٩٧٥ وفى الخدمات ٩ر٢٢٩ وذلك فى عام ١٩٧٥ وقد ارتفع الرقم القياسى لمتوسط الاجر النقدى للمشتغل على المستوى القومى عن انتاجية المشتغل ، فبلغ ٥ر٣٤٥ فى عام ١٩٧٥ ، أما الرقم القيــاسى لمتوســط الاجــر الحقيقى للمشتغل فقد بلغ ٩ر١٨١ فى نفس العام ، جدول (٥) .

وفى دراسة أخرى عن الانتاجية والاجور فى مصر تبين أن معــدل النمو المتوسط للانتاجيــــة قد بلغ ٧ر١ ٪ فى الفترة من ٥٩/١٩٦٠ الى ٦٤/١٩٦٥ ، أما معدل النمو المتوسط الاجمالى الاجور فقد كان ٨ر٧ ٪ لنفس الفترة ، وذلك بالاسعار الثابتة . وقد انخفض معدل النمـــو المتوسط لانتاجية المشــــتغل الى ٩٨ر٠ ٪ فى الفترة من ٦٥/٦٦ الى ٦٩/١٩٧٠ بينما انخفض ايضا معدل النمو المتوسط لاجمالى الاجور الى ٤ر٣ ٪ فى نفس الفترة ، بالاسعار الثابتة جدول رقم (٦) .

ويتضح من دراسة البيانات المختلفة عن انتاجية المشتغل انهـــــا منخفضة ، وانه لا بد من دراسة علمية دقيقة لتحليل هذه الظاهـــرة وتطوير جميع العوامل التى تؤثر على الانتاجية بغرض رفعها ، ووضـــع اهداف محددة لانتاجية القطاعات المختلفة ، على مستوى المشروع او وحدة الانتاج ، والخدمات ، للوصول اليها فى خطة التنمية ، حتى يمكن الوصول الى معدل تنمية مناسب .

وقد بلغت نسبة الزيادة فى الاجور على المستوى القومى حـــوالى ٤ر٢٥٤٪ عام ١٩٧٥ وذلك بالاسعار الجارية ، وهى اعلى من نســـبة الزيادة فى الدخل المحلى الاجمالى المحققة فى نفس العـــــام والتى بلغت ٠٦ر٢٤٤٪ بالمقارنة بنسبة الاساس ١٩٠٦/٥٩ . كانت نسبة الزيادة فى الاجور ــ القطاعات الخدمية حوالى ٥ر٢٥٤٪ اكبر من نسـ ـة الزيادة المحققة فى الدخل المحلى المتولد من نفس القطاعات وهى حوالى ٢٧٥٪ فى عام ١٩٧٥ ، بالمقارنة بنسبة ١٩٦٠/٥٩ ، وبالاسعار الجارية .

جدول رقم (٦)

تطور الانتاجية والاجور بالاسعار الثابتة فى مصر خلال الفترة من ١٩٦٠/٥٩ ــ ١٩٧٠/٦٩

السنة	الانتاجية (١) (بالجنيه)	اجمالى الاجور بالاسعار الثابتة وبالمليون جنيه
١٩٦٠/٥٩	٢١٤	٥ر٥٤٩
١٩٦١/٦٠	٢٠٨	٩ر٥٦٥
١٩٦٢/٦١	٢٠٩	٣ر٦٢٠
١٩٦٣/٦٢	٢٢٦	٩ر٧٢١
١٩٦٤/٦٣	٣٦٠	٦ر٧٩٤
١٩٦٥/٦٤	٤٣٦	٣ر٨٠٧
معدل النمو المتوسط	١ر٧٪	٨ر٧٪
١٩٦٦/٦٥	٢٤٤	٣ر٧٨٣
١٩٦٧/٦٦	٢٢٦	٥ر٧٧٧
١٩٦٨/٦٧	٢٢١	٨ر٨٠٠
١٩٦٩/٦٨	٢٣٠	٧ر٨٥٧
١٩٧٠/٦٩	٢٥٦	٢ر٩١٥
معدل النمو المتوسط	٩٨ر٠٪	٤ر٣٪

المصدر : محمد عبد المنعم ، العلاقة بين العمالة والتضخم ، بحث مقدم لدبلوم معهد التخطيط القومى ١٩٧٤/٧٣

$$\text{(١) انتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة بالاسعار الثابتة}}{\text{عدد المشتغلين}}$$

وبدراسة الاتجاه العام لمتوسط اجر المشـــتغل على مســـتوى الاقتصاد القومى يتضح ان هذا المتوسط يرتفع باستمرار ، حيث زاد من ٩٠ر٣ جنيه عام ١٩٦٠/٥٩ الى ٢٠٣ر٣ جنيه عام ١٩٧٥ وقد بلغت نسبة الزيادة السنوية بحو ٦ر٦ جنيه ، او بنسبة ٩٠ر٥ ٪ فى هذه الفترة

وتوضح البيانات ان الزيادة فى متوسط الاجر القطاعات السـلعية اعلى منها فى قطاعات الخدمات اذ ارتفع هذا المتوسط من ٧ر٦١ جنيه فى عام ١٩٦٠/٥٩ الى ٢ر١٥٣ جنيه فى عام ١٩٧٥ . اما فى القطاعات الخدمية فقد ارتفع هذا المتوسط من ٦ر١٢ جنيه فى ١٩٦٠/٥٩ الى ٨ر٣٠٤ جنيه فى عام ١٩٧٥ وذلك بالاسعار الجارية .

وقد بلغت قيمة الاجور ٢ر٥٩٩ مليون جنيه فى عام ١٩٦٠/٥٩ ، وارتفعت الى ٩ر٢١٢٣ مليون جنيه عام ١٩٧٥ .

وبالنسبة للاجور يمكن القول بأنه لاتوجد سياسة اقتصادية متكاملة ومحددة للاجور بحيث تكون مرتبطة مع السياسة الاقتصادية وخطط التنمية فى مصر . وان التغير الذى حدث بالنسبة للاجور فى الماضى كان يتم نتيجة لظروف طارئة ، مثل معالجة ازمة اقتصادية ، او مواجهـة ظروف حرب ، او تعديل درجات او فئات ، او انشاء كادرات خاصة ، وتطبيق الرسوب والاصلاح الوظيفى . وتعتمد كل هذه الاجراءات جزئية تحل مشاكل مجموعات من المشتغلين ، ولا تمثل سياسة مكاملة .

ونتيجة لهذه الاجراءات الجزئية ، بالاضافة الى المشاكل المختلفة للقوى العاملة ، فقد حدث انفصال بين الاجر والعمل الذى يؤدى . كذلك أدى ارتفاع نفقات المعيشة الى عدم ملاءمة الاجر لفئات عريضـــة من المشتغلين .

ويزيد هذه المشاكل تعقيدا نمط الاستهلاك الغير ملائم للمجتمع ولعملية التنمية ، مما يستدعى ضرورة ترشيد الاستهلاك .

خاتمـــة :

اصبحت مشاكل التضخم ، واحوال القوى العاملة ، والانتاجيـــة والاجور من المشاكل الملحة ، فهى تمس حياة الانسان المصرى كل يوم ، وتؤثر على عملية التنمية .

وبالرغم من استفحال هذه المشاكل التى كان معظمها نتيجة تراكمات

الماضى واحداث الحاضر ، وبالرغم مما تضيفه الزيادة السكانية من ضغوط بالنسبة لهذه المشاكل ، الا ن مواجهتها يعتبر امرا حتميا ، لما يمكن ان ينتج عنها من مشاكل اجتماعية وسياسية وخيمة .

ولا شك ان الادارة الرشيدة على جميع المستويات يمكن ان تلعب دورا فعالا فى حل هذه المشاكل .

واذا كانت السياسات والحلول التى يمكن ان تسير عليها الحكومة فى المدة القصيرة والطويلة لها اهميتها الحاسمة فى علاج هذه المشاكل ، ، فانه من الاهمية بمكان كذلك ما يمكن ان يؤوى اليه التعاون العربى والدولى من نتائج مرغوبة فى حل هذه المشاكل .

وفى الواقع ، فان حلول هذه المشاكل ووضع السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات ليستوجب وضع استراتيجية خطة شاملة تأخذ فى الاعتبار كل العوامل التى تؤدى الى هذه الحلول وان تكون هذه الاستراتيجية واضحة وواقعية ، يشارك فى تنفيذها جميع افراد الشعب .

ولمواجهة هذه المشاكل يتطلب الامر ضرورة وضع السياسات اللازمة للحد من ارتفاع الميل للاستهلاك الجماعى والعائلى ، وكذلك السياسات الخاصة بالعلاقة بين العمل والاجور النقدية لوقف الارتفاع الكبير فى الاسعار ، وعلاج التضخم .

ومن الاهمية بمكان علاج جمود وتضخم الجهاز الادارى للدولة وما يتصل بذلك من تغيير التشريعات واللوائح والنظم .

وكذلك وضع السياسات الاقتصادية وخاصة السياسات النقدية والمالية السليمة ، سواء بالنسبة للسعر أو للدعم السلعى ، أو سياسة الاصدار النقدى ، أو سياسة الاقراض ، أو الاقتراض الداخلى والخارجى ، أو سياسة سعر الفائدة ، أو سياسة سعر الصرف أو سياسة النقد الأجنبى .

وتعتبر سياسات توزيع واعادة توزيع الدخل القومى وخاصة السياسة الاجرية ، والسياسة الضريبية ، وسياسات الانفاق العام ، التوظف والتشغيل للقوى العاملة من السياسات التى تستدعى الدراسة والكفاءة فى وضعها والسرعة فى تنفيذها .

المراجـــع

1. **Finance and Develonment,** A quarterly publication of the International and Moneary Fund and the World Bank, March 1977, Vol. 14, No. ´ "Toward a consensus on Inflation ?" by John H. Young.
2. **Finance and Develonment,** A quarterly publication of the International and Monetary Fund and the World Bank, "Inflation and Stagflation in the International Economy", By Anne Romanis Braun, Vol: 13, No. 3, Sept., 1976.
3 **Finance and Development,** A quarterly publication of the International Global Inflation", By Robert Hellex, Vol. 13, No. 1, International Reservers, and March 1976.
4. **DECD Observer,** No. 65, August 1973.

٥ — وزارة المالية ، « البيان المالى والاقتصادى عن مشروع سنة ١٩٧٥ .

٦ — المجالس القومية المتخصصـــــة ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجية . الدورة الثانية ، اكتوبر يوليو ١٩٧٤ — ١٩٧٥ .

7. **I.L.O.** "Yearbook of Labour Statistics", 1975.

٨ — الاهرام الاقتصادى ، « العمالة والبطالة المقنعة فى الاقتصادى المصرى » ، العـدد ١٥ أول مارس ١٩٧٧ » اعداد سيد أحمد البواب .

٩ — معهد التخطيط القومى ، « المناهج التحليليـــة للتضخم ، دراسة تطبيقيـــة على الاقتصـاد المصرى خلال الفترة ١٩٦٤/ — ١٩٦٥ ١٩٧٤ مذكرة رقم ١١٨٧ د أحمـــد الشرقاوى ، اكتوبر سنة ١٩٧٦ .

١٠ — جهاز تخطيط الاسعار « مؤشرات احصائية للعلاقة بين الاجور بالاسعار فى مصر مذكرة رقم ٧٨ ، اعداد حسين محمد صالح ، اشراف أحمد الشيمى يناير ١٩٧٧ .

١١ — جهاز تخطيط الاسعار ، « توصيف وتحليل الابعاد الحقيقية لمشـــكلة التضخم المصرى خلال الفترة ١٩٧٥/٦٠ ، مذكررة رقم (٩٥) ، اعداد صلاح مندور اشراف د . أحمد عبد العزيز العزيز الشرقاوى .

١٢ — البنك الاهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الاول والثانى والثالث ١٩٧٦ العدد الرابع ١٩٧٥ ، العدد الرابع ١٩٧٣ .

١٣ — الجمعية المصرية للاقتصاد الســـياسى والاحصـــاء والتشريع النمية والعلاقات الاقتصادية الدولية ، بحوث ومناقشات المؤتمر العـــلمى الســـنوى للاقتصاديين المصريين ، مارس ١٩٧٦ ، « أثر العوامل الخارجية على ارتفاع الاسعار فى مصر » اعداد الدكتورة كريمة كريم .

١٤ — مذكرات فى تنمية الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، اعـــداد أميرة البسيونى ابريل ١٩٧٧ .

١٥ — الامانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، التضخم فى بعض البلاد العربية دراسة داخلية ، اعداد د . أبو لسعود السوده ، هاليه حسونة مايو ١٩٧٧ .

١٦ — نحو نظام اقتصادى عالمى جديد ، دراسة فى قضايا التنمية والتحرر الاقتصـادى والعلاقات الدوليـــة ، د . اســـماعيل صبرى عبد الله ، الهيئة المصرية للكتاب ١٩٧٦ .

المؤشرات الاقتصادية لأداء القطاع العام

الدكتور
أحمد أمين فؤاد
نائب المدير العام
المصرف العربي الدولي

تثير قضية القطاع العام اهتماما كبيرا وجدلا مستمرا . ولعل أهمية وخطورة الموضوع تكمن ليس فقط في الحجم الكبير الذى يشغله القطاع العام فى اقتصادنا القومي ، والدور الكبير الذي أداه ويؤديه فى خدمة هذا الاقتصاد ، والأرقام الكبيرة التى تشير الى هـذا الدور فى مختلف المجالات كما سنعرض لها فيما بعد .

وانما الخطورة فى مدى الدقة والبصيرة والعدالة التى يتم بها تناول هذا الحجم وذلك الدور وتلك الارقام بالتحليل والمناقشـة واهمية تجاوزها لما وراءها من عوامل ومسببات ومؤثرات عديدة ذات ابعاد كثيرة وتأثيرات شتى متشابكة ومتفاعلة ومتعارضة ! لابد من التعرف عليها ودراسة أحجامها وثقلها النسبى فى المحصلة النهائية لعمل القطاع التى تشير اليها تلك الارقام والنتائج . لتعرف مـدى سـلامة هذا الحجم وصحته ، ومدى كفاءته فى القيام بدوره ، انطلاقا لما هو أهم .. وهـو الاجابة على السؤال الملح .. **كيف الطريق الى الاصلاح ؟ .. ولماذا ؟ ..** والى أين ؟! .

اهمية القطاع العام من واقع المؤشرات الاقتصادية

لعل أهمية القطاع العام فى مصر ، وثقله فى الاقتصاد القومى تزداد وضوحا اذا علمنا بأنه ينتج نحو ٩٨٪ من الصناعات الاستخراجية و ٦٤٪ من الصناعات التحويلية ونحو ٧٥٪ من التشييد و ١٠٠٪ من الكهرباء أى نحو نصف القطاعات السلعية (٥ر٤٧٪) .

وقد بلغ حجم الاستثمارات العامة الثابتة منذ انتهاج سياسة التخطيط عام ١٩٦٠ وحتى نهاية ١٩٧٥ حوالي ٦٢٨٤ مليون جنيه .

وبلغ اجمالى الاستثمار المحلى الاجمالى * المنفذ عام ١٩٧٤ فى مختلف القطاعات ٦ر٩٥٪ مقابل ٤ر٤٪ فى القطاع الخاص .

ونتيجة لما سبق أصبح القطاع العام يساهم فى تحقيق ٧ر٥٢٪ من حجم الانتاج القومى المحقق عام ١٩٧٤ (ونحو ٩٠٪ من الانتاج القومى بدون الزراعة) و ٥ر٤٣٪ من الدخل الثابت المحلى ونحو ٩٦٪ من الاستثمار المحلى الثابت ويعمل به ٣٢٪ من عدد المشتغلين .

فاذا ما تراكنا لغة الارقام قليلا نجد أن القطاع العام قام بدور قيادى فى تحقيق التعبئة الاقتصادية وخدمة المجهود الحربى ابان الحرب كما قام رغم كل ظروفه بسد العجز فى ميزانية الخدمات وتوفير جانب من الفائض للاستثمار فى التنمية ، وتاكدت هذه الحقيقة طوال السنوات التى تلت حرب يونيو ١٩٦٧ وخلال حرب اكتوبر ١٩٧٣ .

كما لعب القطاع العام دورا خطيرا فى التنمية الاجتماعية ، وادى الى خلق قاعدة عمالية عريضة ومجموعة ضخمة من الخبرات الفنية والقيادات الادارية وانه قام بتدريب أعداد هائلة من العمال المهرة هم الآن عماد الصناعة فى مصر كما تسهم مجموعة منها فى دعم اقتصاديات كثير من الدول وبخاصة العربية خارج مصر .

كما استطاع القطاع العام ان يبنى من الصناعات التحويلية والكيماوية والمعدنية وأن يشيد من المرافق والهياكل الاساسية ما يعتبر القاعدة للانطلاق نحو التنمية .

ومجمل القول يتمتع القطاع العام بالدور القيادى داخل اقتصادنا القومى ويتحمل فى نفس الوقت المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية .

ذلك هو حجم القطاع .. ووزنه .. واهميته .. ولكن .. ما مدى كفاءته ؟؟ ... ومستوى قدرته ..؟؟

---

* انظر الجداول التفصيلية بالجزء الإحصائى من البحث .

المؤشرات الاقتصادية .. وكفاءة الاداء

من واقع المؤشرات الاقتصادية نعرض بايجاز لبعض الجوانب التى تلقى الضوء على مدى كفاءة الاداء بالقطاع العام .

وان كان من الضرورى التحفظ ابتداءً والى ان نعرض لذلك بشيء من التفصيل — بأن نقرر ان قياس كفاءة المشروعات العامة بصورة دقيقة عادلة وكاملة أمر يحول دونه عوامل كثيره لعل أهمها تشابك وتضارب عوامل السوق وعوامل التدخل الحكومى وان هذه النسب والمؤشرات تأتى مجردة من مسبباتها .

١ — كفاءة الاستثمارات :

بلغت نسبة الاستثمارات المنفذة فى عام ١٩٧٤ العام ٩٥ر٦٪ من اجمالى الاستثمارات مقابل ٤ر٤٪ فقط فى القطاع الخاص .

بينما اظهر القطاع الخاص نسبة اسهام متفرقة فى كل من **الانتاج المحقق والدخل الاجمالى المحقق** حيث بلغ ٤٧ر٣٪ و ٥٦ر٥٪ على الترتيب كما يتضح من البيان المقارن التالى :

	الاستثمارات المنفذه ٪ من الاجمالى	الانتاج المحقق ٪ من الاجمالى	الدخل المحلى الاجمالى ٪ من المحقق
القطاع العام	٩٥ر٦٪	٥٢ر٧٪	٤٣ر٥٪
القطاع الخاص	٤ر٤ ٪	٤٧ر٣٪	٥٦ر٥٪

واستثمارات القطاع العام وان كان جزء منها يعود مباشرة على القطاع الخاص كما فى الزراعة على وجه الخصوص الا أن ذلك لا يبرز انخفاض نسبة الانتاج المحقق والدخل المحقق خاصة اذا علمنا أن الاستثمارات فى الزراعة فى عام ١٩٧٥ * لا تمثل الا ٧٪ فقط من اجمالى الاستثمارات . (مقابل ٨ر٣٪ عام ١٩٧٤) حيث بلغت ٧٧ر٣ مليون جنيه من احمالى استثمارات قدرها ١٠٨٧ر٨ مليون جنيه خص منها الصناعة والتعدين والبترول ٣٥٧ر٣ مليون جنيه والنقل والمواصلات — والتخزين ٣٤٨ر٩ مليون جنيه والكهرباء ٤٩ مليون جنيه .

---

* انظر الجدول رقم (٦) بالجزء الاحصائى .

والملاحظ فى استثمارات القطاع الخاص الصناعى (عام ١٩٧٥) ان قيمة انتاج فى القطاعات المختلفة الى راس المال المستثمر تتراوح بين ١٠٠٪ كحد ادنى واكثر من ٣٠٠٪ كحد اقصى وتزيد عن ٢٠٠٪ بالنسبة لقيمة الانتاج الاجمالى الى اجمالى رأس المال المستثمر فى حين تصل النسبة المماثلة فى القطاع العام الصناعى الى ٧٨٪ فقط ! هذا فضلاً عن التطور الكبير الذى طرأ على استثمارات وانتاج القطاع الخاص وبخاصة فى عام ١٩٧٥ كما يتضح من الجدول رقم (٧) بالجزء احصائى .

فاذا انتقلنا الى عائد الاستثمارات وجدنا أن حصة الحكومة فى أرباح الشركات تصل الى حوالى ١٥٤ مليون جنيه فى عام ١٩٧٥ مقابل ١٣٠ فى عام ١٩٧٤ ، وهذا العائد قبل استقطاع نفقات المؤسسات المشرفة على القطاع العام والفوائد التى تتحملها نيابة عن الشركات .

ويمثل هذا العائد ٩ر١ ٪ من رأس المال المستثمر فى القطاع العام وقدره ٧٠٠٠ مليون جنيه ،ولايكاديفى هذا العائد بأعباءالتحول الاجتماعى وبناء قاعدة اقتصادية سليمة * .

٢ ــ القيمة المضافة :

تظهر بيانات القيمة المضافة تفوقاً للقطاع الخاص اذاما نوزن بالقطاع العام وذلك كما يتضح تفصيلا من الجدول رقم (٧) بالجزء الاحصائى واجمالا من البيان المقارن التالى :

اجمالى القيمة المضافة فى القطاع العام والخاص
(بالأسعار الجارية وبالمليون جنيه)

	١٩٧٣	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦
القطاع العام	٢ر١٤٤٦	ــر١٥٨٥	١ر١٨٩٣	غير
القطاع الخاص	٢ر١٧٠٧	٢ر١٧٧٥	٤ر٢١١٥	موزع
	٤ر٣١٥٣	٢ر٣٣٦٠	٥ر٤٠٠٨	ــر٤٧٧٨

* تقرير لجنة الخطة والموازنة مجلس الشعب لموازنة عام ١٩٧٥ .

فاذا أخذنا القطاع العام الصناعي كعينة ، نجد ان شركات القطاع العام تمكنت من تحقيق قيمة مضافة اجمالية بلغت ٥ر٤٧٢ مليون جنيه فى عام ١٩٧٥ مقابل ٦ر٤٤٢ مليون جنيه فى عام ١٩٧٤ بزيادة قدرها ٩ر٢٩ مليون جنيه نسبتها ٨ر٦٪ **

الا ان الملاحظ ان عنصر الاجور مازال يمثل المركز الأول فى الأهمية النسبية للعناصر المكونة للقيمة المضافة ، حيث بلغت نسبته فى عام ١٩٧٥ بالنسبة للقيمة الاجمالية ١ر٥٣٪ مقابل ٦ر٤٥٪ فى عام ١٩٧٤؛ فى حين انخفاض اسهام فائض العمليات الجارية فى القيمة المضافة من ١ر٣٥٪ فى عام ١٩٧٤ الى ٥ر٢٦٪ فى عام ١٩٧٥ .

وهذه ظاهرة خطيرة اذ يجب ان يكون لعائد العمل عائد اقتصادى مناسب يتمشى مع الزيادة فى الاجور عن طريق رفع الكفاية الانتاجية للعامل وزيادة الانتاج الكمى عن طريق التوسع الافقى والراسى **

٣ - عدد المشتغلين - الأجور - انتاجية الجنيه أجر :

تظهر بيانات المشتغلين بكل من القطاع العام والقطاع الخاص والأجور المتعلقة بكل منها فارقا شاسعا اذ يتسم القطاع العام بالارتفاع النسبى فى الأجور اذا ما قورن بالقطاع الخاص الذى يزيد فيه عدد المشتغلين اضعافا - باستثناء قطاع الخدمات - بينما ينخفض اجمالى الأجور فيه عن مثيله بالقطاع العام * كما يتضح من البيان المقارن التالى :

وفى نفس الوقت تظهر انتاجية الجنيه أجر القطاع العام انخفاضا محسوسا اذا ما قورنت بمثيلتها بالقطاع الخاص ، اذ تبلغ فى عام ١٩٧٥ ٨ر٣ جم فى القطاع العام بالقياس الى ٧ر٥ جم فى القطاع الخاص .

كما تمثل الاجور نسبة كبيرة من القيمة المضافة فى القطاع العام حيث تبلغ ٦٨٪ فى عام ١٩٧٤ مقارنة بنسبة قدرها ٣٣٪ فى القطاع الخاص .

والاخطر من ذلك انه بينما زاد اجمالى الناتج المحلى فى عام ١٩٧٥ عن عام ١٩٧٤ بنسبة ٧ر١٠٪ نجد ان اجمالى الاجور السنوية عام ١٩٧٥ قد زاد عن عام ١٩٧٤ بنسبة ٤ر١١٪ .

** تقرير انجازات وزارة الصناعة والتعدين عام ١٩٧٥ .

بيان مقارن لعدد العمال والأجور والانتاج والقيمة المضافه *
وانتاجية الجنيه أجر فى كل من القطاع العام والقطاع الخاص

بيـــان	عـــام ١٩٧٣		عـــام ١٩٧٤		عـــام ١٩٧٥ (متوقع)	
	قطاع عـام	قطـاع خاص	قطاع عـام	قطـاع خاص	قطاع عـام	قطـاع خاص
عدد العمال (بالالف)	٢٧٣٣ر٢	٦٢٤٢ر٥	٢٨٩٥ر٦	٦٣٣٠ر٧	٣٠٧٥ر٢	٦٤٦٤ر٦
اجمـالى الاجـور (بالمليون جنيه)	١٠١٠ر٦	٥٧١ر٣	١٠٩٢ر٦	٥٩٠ر٢	١٢٢٣ر٤	٦٩٥ر٩
الانتاج (بالمليون جنيه	٣٢٢٧ر٣	٢٩٣٩ر٨	٤٥٨٤ر٦	٣٠٧٤ر٩	٤٦٨٩ر٩	٣٩٨١ر١
القيمة المضـافـة (بالمليون جنيه)	١٤٤٦ر٢	١٧٠٧ر٣	١٥٨٥ر—	١٧٧٥ر٢	١٨٩٢ر١	٢١١٥ر٤
انتاجيـة الجنيه أجـر (بالجنيـــه	٣ر١٩	٥ر١٣	٣ر٢٨	٥ر٢٠	٣ر٨٣	٥ر٧٢

* انظر الجدول رقم (١١) الجزء الاحصائي .

فاذا ما أخذنا القطاع العام الصناعى ** نجد ان الاجور فى الموازنة العامة للدولة لعام ٧٥ تبلغ ٨ر٦٥٢ مليون جنيه مقابل ٥ر٥٩٧ مليون جنيه عام ١٩٧٤ بزيادة قدرها ٣ر٥٥ مليون جنيه نسبه ٣ر٩٪ مقابل نسـبه ٣ر٨٪ فى عام ١٩٧٤ عن عام ١٩٧٣ .

واذا مـا قارنا الزيادة فى الانتـاج بالزيادة فى الاجور فى قطاعات الصناعات المختلفة خلال عام ١٩٧٥ مقارنا بعام ١٩٧٤ كما تظهرها الارقام بالجدول ادناه ، لراعنا تفوق نسبة الزيادة فى الاجـور على الزيادة فى الانتاج حيث تمثل الزيادة فى الاجور المتعلقة بالنشاط الجارى ١٤٣٪ من معدل الزيادة فى الانتاج بالاسعار الجارية و ٢٠٠٪ من معـدل الزيادة فى الانتاج بالاسعار الثابته (أسعار السنة السابقة) وتزيد النسبة كثيرا اذا ما احتسبت على أساس الاجور الكلية .

مقارنة الزيادة فى الانتاج بالزيادة فى الأجور
فى قطاعات الصناعات المختلفة خلال عام ٧٥

القطـاع	معدل الزيادة التى تحققت عام ١٩٧٥ بالمقارنة بعام ١٩٧٤ — فى مجال الانتاج: بالاسعار الجارية	فى مجال الانتاج: بالاسعار الثابتة	فى مجال الاجور: المتعلقة بالنشاط الجارى	فى مجال الاجور: الاجور الكلية
الغزل والنسيج والملابس	٣ ٪	(٥)٪	١٩٪	١٩٪
صناعة المواد الغذائية	١٥٪	١٥٪	١٢٪	١٣٪
الصناعات الكيماوية	٣٧٪	٢٧٪	٢٨٪	٣٢٪
الصناعات المعدنية	٢١٪	١٩٪	٢١٪	٣١٪
الاساسية ومنتجاتها التعدين	٢٢٪	(٣)٪	١٨٪	١٨٪
الاجمـالى	١٤٪	١٠٪	٢٠٪	٢٢٪

فاذا أضفنا أن الزيادة فى الاجور قابلها خفض قـدره ٥ر٨٪ فى انتاجية الجنيه أجر عام ٧٥ عنه فى عـام ١٩٧٤ ، حيث بلغ متوسط انتاجية الجنيه أجر العمال (بدون العمال الاخرون) فى عام ١٩٧٥ على

** تقرير انجازات وزارة الصناعة والتعدين عام ١٩٧٥ .

مستوى جميع الشركات (الصناعية) ٦ر٧ جم مقابل ٣ر٨ جم في عـام ١٩٧٤ ، لازدادت الصورة وضوحا وخطورة خاصة اذا اخذنا في الاعتبار الزيادات المتتالية والاخيرة التى قررتها الدولة للقوى العاملة في عـــام ١٩٧٧ والتى ستزيد الهوة اتساعا ما لم تتخذ الاجراءات وتوضع الحلول والبرامج اللازمة لزيادة الانتاج والانتاجية بمعدلات عالية وبانتظام بالنسبة لكل وحدة عمل ولكل استثمار ورفع كفاءة العمل والتشـغيل وخفض التكلفة بحيث لاتصبح الاجور اعباء لا يقابلها عائد .

٤ ــ العجـــز الجارى :

اذا اخذنا القطاع العام الصناعى كعينة نجد أن اجمـــالى العجز الجارى الذى تحملت به الشركات الصناعية خلال عـــام ٧٥ بلغ ٨ر١٨ مليون جنيه مقابل ٧ر٨ مليون جنيه فى عام ٧٤ .

وقد تحملت بالعجز المشار اليه عدد ٢٣ شركة من الشركات التابعة للقطاع وعددها ١٠٨ شركة مقابل عدد ١٥ شركة فى عام ١٩٧٤ ، وكانت اهم الشركات التى تحقق بها هذا العجز هى الحديد والصـــلب (٣ر٧ مليون جنيه) مواد الصباغه والكيماويات (٨ر١ مليون جنيه) ترسانة الاسكندرية (٥ر١ مليون جنيه) مصانع النحـاس المصرية (٢ر١ مليون جنيه) الاهلية للصناعات المعدنية (١ر١ مليون جنيه) النصر للدخـان (٩ر ــ مليون جنيه) المصرية لصناعة الجلود ــ (٩٩ر ــ مليون جنيه) النيل للزيت والصابون (٨ر ــ مليون جنيه) .

والخطورة هنا ان العجز فى ثلاث من كبريات الشركات التى تضم استثمارات ضخمة الحديد والصـــلب وترسانة الاســـكندرية ومواد الصباغة والكيماويات حيث بلغ العجز بها وحدها ٦ر١٠ مليون جنيـــه وترجع اسبابه الى التشغيل الجزئى لطاقاتها المتاحة بينما يرجع العجز فى الشركات الاخرى وقدره ٤ر٥ مليون جنيـــــه الى خلل فى الهيكل التمويلى وقصور الاعتمادات الاستثمارية خاصـــة لعمليات الاحـلال والتجديد وفى ٦ شركات أخرى يبلغ فيها ١ر٢ مليون جنيـه الى زيادة تكاليف انتاجها بالقياس الى أسعار بيع منتجاتها والشركات الاربع الباقية اثنان منها بسبب تقادم المعدات وتعـــدد الوحـدات التابعة والاثنتان الباقيتان بسبب تعرض مناطق نشاطها للعدوان .

بيان مقارن بالعجز على مستوى القطاعات
بالقطاع العام الصناعى فى عام ١٩٧٥ مقارنا بعام ١٩٧٤

(القيمة بالألف جنيه)

القطـــاع	اجمالى عـــدد الشركات	١٩٧٥ عـــدد الشركات	١٩٧٥ قيمة العجز	١٩٧٤ عـــدد الشركات	١٩٧٤ قيمة العجز
الغزل والنسيج والملابس	٣٠	١	١٤٦	—	—
صناعة المواد الغذائية	٢١	٤	١٧٨٩	٢	٧٤٩
الصـــناعات الكيمـــاوية	٢٢	٨	٤٨٦٣	٧	٥٩٦٨
الصنـاعات المعدنيـة	٣١	٨	١١٦٨٦	٤	١٢٥٠
التعـــدين	٤	٢	٣٤٣		٧٢٢
				٢	
المجمـــوع	١٠٨	٢٣	١٨٨٢٧	١٥	٨٦٨٩

والمؤسف ان عدد الشركات التى تحقق عجزا يطرد فى الريادة وانها تشكل على مستوى قطاعات الصناعات نسبة كبيرة حيث تبلغ اكثر من ثلث شركات الصناعات الكيماوية و ٢٥٪ تقريبا من كل من شركات صناعات المواد الغذائية والصناعات المعدنية الاســـاســـية ومنتجاتها و ٥٠٪ من شركات التعدين .

٥ ـ الصـــادرات :

تراجعت صادرات القطاع العام الصناعى فى عام ١٩٧٥ بينما حقق القطاع الخاص الصناعى زيادة فى صادراته وقد بلغت الصادرات فوب على مستوى قطاع الصناعة بقطاعيه العام والخاص فى عامى ٧٤ و ١٩٧٥ الآتى :

	١٩٧٤	١٩٧٥
اجمالى صادرات القطاع الصناعى	٢١٠ر٤	٢١٠ر٦
ــ نصيب شركات القطـــاع العام من الصادرات الاجمالية أى بنقص عن فعلى ١٩٧٤ قدره ٤ر٥ مليون جنيه	١٥٦ر٢	١٥١ر٧
ــ نصيب القطاع الخاص الصـــناعى من الصادرات الاجمالية أى بزيادة عن فعلى ٧٤ قـــدرها ٤ر٦ مليون جنيه بنسبة ٨ر٦٪	٥٤ر٣	٥٨ر٩

٦ ـ معـــايير اخــرى :

ا ـ مستوى جودة الانتاج بمعايير الانتاج الاقتصادى المنافس .
ب ـ حجم الانتاج بالقياس الى الطاقة الانتاجية .
ج ـ المخزون الراكد ـ مردودات المبيعات ـ الانتاج المعيب .
د ـ الصادرات وبخاصة لبلاد العملات الحرة .
هـ ـ مؤشرات فترة التخزين .
و ـ ارتفاع تكلفة المنتج (وليس بالضرورة ثمن بيعه الذى قد يكون مدعوما من الحكومة » بالنسبة لمثيله الاجنبى أو بالنســبة لمســتوى جودته .

وهى معايير نرى شواهدها بصورة واضحة واحيـــانا صارخة فى قطاعنا العام ، ولعنا نضرب مثلين محسوسين لمدى اختلال الاداء وعدم القدرة على مواجهة طلبات السوق فى الآتى ؟

١ ـ استيراد صفقات للملابس القطنية من كل من الصين وكوريا بملايين الجنيهات ، فى بلد الاقطان ،وصناعة الغزل والنسيج بها تعتبر من اقدم الصناعات واكثرها انتشارا .

٢ ـ استيراد الاسماك بالعملات الصعبة نتيجة القصور فى الانتاج رغم ان بلادنا بشواطئها الممتدة شمالا (البحر الابيض) وشرقا (البحــر الاحمر) وبحيراتنا المالحة والعذبة ونيلنا كلها مصايد غنية بالاسماك فضلا عما يمكن ان نوجده بسهولة من مزارع الاسماك .

اداء القطاع العام .. تحفظات ..!

..تلك هى النتائج .. والشواهد .. تشير الى ما وصل اليـــه القطاع العام . .ولكن .. لابد من وقفة قصيرة .. قبل أن نحمل القطاع العام فوق ما يتحمل وقبل ان نتحامل عليه بأكثر ممـــا يستحق لنوجه لأنفسنا تساؤلات لابد منها ، ولنضع أمام أعيننا تحفظات ضرورية اذا ما اردنا أن يكون حكمنا أقرب للعدالة والصواب ..

ولنتساءل **اولا :** هل اداء القطاع العام اقتصادى ؟ . .وهل اكتمل لهذا الاداء العوامل والظروف والامكانيـــــات التى تجعل منـــه آداء اقتصاديا ؟ .. وبالتالى تكون المؤشرات اقتصادية وسليمة ؟

ثم **ثانيا** : هل تصلح المؤشرات الاقتصادية مقياسا صحيحا فى ظل عدم وجود مناخ وظروف صحية لاداء اقتصادى . أو بعباره اخرى فى ظل اداء اقتصادى معطل ؟!

مستلزمات الاداء الاقتصادى :

١ — **سياسة الاستثمار** : لابد وأن ترتكز — بجانب دراسة سليمة للجدوى الاقتصادية والتفاضيل النسبى لعوامل الانتاج المختلفة — على حرية الاختيار لنوعية الآلات والمعدات ومصادرها والتكنولوجيا المطبقة بحيث ترتكز على أحدثها واكثرها تطورا لتحقيق الانتاج المنافس اقتصاديا على المستوى الداخلى والخارجى .

اما اذا ارتبطت سياسة الاستثمار باتفاقات تفض نوعيات من الآلات والمعدات وطرق وأساليب انتاج غير متطور فلا نستطيع بعد ذلك أن نلوم الا انفسنا .

ولا شك أن مصدر بعض السلبيات التى صاحبت مشروعات القطاع العام بالاضافة لما سبق هو خطط التنمية المتعاقبة التى شابها بعض الاخطاء وأوجه القصور سواء فى الاختيار أو فى تحقيق التكامل الافقى والراسى فضلا عن الزمنى كما ونوعا .

٢ — **سياسة الانتاج** : والتدخل الحكومى فى الكم والكيف لادخال نوعيات من الانتاج أو خفض بعضه وزيادة البعض الآخر ، مما قد يكون له وجاهته من ناحية الحكومة ، ولكن له اثارة المدمرة على اقتصاديات الانتاج .

٣ — **سياسة التسعير** : والتى تفرضها الدولة بالنسبة لنوعيات معينة من الانتاج مراعاة لظروف اجتماعية خاصة ، والتى تؤثر على نتيجة الاعمال النهائية للمشروعات أو تؤثر فى قدرتها التنافسية .

٤ — **سياسة التمويل** : والتى تخضع مقدرات الاستثمار وتنفيذه والانتاج واستمراره والتجديد والاحلال لمصادر وقرارات واجراءات حكومية وغيرها خارجة عن ارادة ادارات المشروعات وقد تتعارض كثيرا ما تتعارض فعلا وحرية الحركة اللازمة للوحدات الاقتصادية كى تحقق كفاءة الاداء فضلا عن بعدها فى اغلب الاحوال عن الفهم الواضح والتقدير الدقيق لمتطلبات الاستثمار والانتاج المختلفة .

وبالاضافة الى ذلك فان الاعتماد على موارد حكومية (اعتمادات) غير مضمون توافرها بالقدر الكافى وفى الوقت المناسب فى تسيير منظمة غير حكومية طابعها ومتطلباتها تختلف اختلافا كليا عن طبيعة وعمل ومتطلبات وطرق عمل وادارة الاجهزة الحكومية وبعبارة أخرى ادارة مؤسسات اقتصادية بادارة وعقلية وأسلوب عمل حكومى أمر لا يؤدى الا الى اصابة هذه المشروعات بكل ما اصاب الجهاز الحكومى من امراض ظاهرة وباطنة !

٥ ـ **سياسة العمالة** : أ ـ سياسة تحميل وحدات القطاع العام باعباء اجتماعية نتيجة التزام ـ حكومى بالتشغيل للعمالة ـ دون مراعاة عدم حاجة الوحدات لها سواء من ناحية الكم او الكيف وبالتالى ادخال البطالة المقنعة بهذه الوحدات وما تؤدى اليه من سلبيات على الكفاية والتكلفة بالاضافة الى ما تخلقه من مشاكل عديدة فى علاقات العمل .

ب ـ انعدام الضوابط فى اختيار القيادات والتارجح بين اهل الثقة واهل الخبرة وانعدام الاستقرار والطمانينة وانعكاس ذلك ذلك انعكاسا مدمرا على مستوى الاداء والانتاج كما وكيفا وتكلفة !

جـ ـ تسييس القيادات ومحاولة الاحزاب اجتذاب القيادات لها وما يؤدى اليه ذلك من تاثير غير مرغوب فيه على الانتاج حاليا ... ومستقبلا اذا ماتغير الحزب الحاكم .

د ـ ضالة السلطات الممنوحة القيادات والتى تضمن لها حرية الحركة فى عالم يسير فى التطور بمعدلات متناهية السرعة ومتضاعفة ، وفى مواجهة منافسة تقودها قيادات لها حرية اتخاذ القرارات والحركة .

٦ ـ **سياسة الاحتكار** : الذى وجدت بعض الوحدات نفسها فيه والذى اصبحت تتمتع منتجاتها بميزة سوق البائع وليس سوق المشترى بمعنى التحكم فى المشترى نتيجة حاجته الى سلعتها وعدم وجود غيرها ، وما اليه ذلك من سلبيات سواء بالنسبة للاهتمام ـ بالجودة او بالنسبة للاهتمام بالتكلفة وخفضها .

٧ ـ **سياسة التبعية** : الكاملة او شبه الكاملة ماليا واداريا للحكومة وماتؤدى اليه من واد للقيادات وتحطيم للكفايات فضلا عن عدم مقومات النجاح الاساسية للوحدات الاقتصادية .

القطاع العام فى مواجهة المتغيرات ...

تحديات تثيرها المتغيرات :

يواجه القطاع العام تحديات عديدة ومتزايدة اوجدتها متغيرات

نشطة ونامية على ـ المستويين الداخلى والخارجى ،لابد له من مواجهتها والتغلب عليها .

أ ـ **فعلى المستوى الداخلى** : يواجه القطاع العـــام المتغيرات التاليـــة :

١ ـ تطور الوضع الاقتصادى وزيادة اعباء التنمية وزيادة الـســـكان والحاجة الى اسهام أكبر واكثر فعالية من جانب القطـاع العـام كما وكيفا وتكلفة .
٢ ـ زيادة اعباء العمالة والحاجة الماسة الى رفع الكفاءة الانتاجية .
٣ ـ الاخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادى ودخول منافسين اقوياء تدعمهم شركات قوية متطورة والانهاء التدريجى للوضع الاحتكارى المتحكم فى السوق المحلية .
٤ ـ ظهـــور انتاج منافس متميز فى الجودة وفى الانتـــاج وفى التكلفة وفى اسلوب الخدمة وفى التعامل الامر الذى يشكل قوة جذب لجمهور المستهلكين .
٥ ـ ظهور أنواع جديدة من السلع والخدمـــات حرم منهـ..ا جمهور المستهلكين طويلا الأمر الذى يلزم شركات القطاع العام بالاهتمام المتزايد بدراسة احتياجات ورغبات واذواق المستهلكين .
٦ ـ الحاجة الى الاسراع بعمليات الاحلال والتجـديد آليا وتكنولوجيا للتغلب على الوضع المتخلف اقتصاديا وتنافسيا .
٧ ـ هروب الكفايات الباقية بالقطاع العام للعمل الحر واستقطاب الشركات الجديدة لخبرة العناصر به للعمل بها للاستفادة ماديا وفنيا واداريا وادبيا ، وما يشكله ذلك من ضغط قوى لتحسين ظروف العمـــل بالقطاع العام .

ب ـ على المستوى الخارجى :

اولا ـ على المستوى العربى :

أ ـ قدرة مالية متزايدة مصحوبة ببرامج ضخمة وطموحة .
ب ـ نمو سريع وصحى لمشروعات حديثة .
جـ ـ الاستعانة بالخبرة الحديثة وبوسائل الانتاج المتطورة وتنمية صناعات عربية حديثة منافسة .

وما يشكله ذلك من ضغط لسرعة اللحاق بركب التطور وتحقيق السبق فيه للاحتفاظ بالاسواق الحالية وفتح أسواق جديدة .

د - السوق العربية المشتركة واتفاقات التعاون العربى المتعددة والآفاق التى تفتحها للصناعات والمشروعات العربية على نطاق الوطن العربى .

هـ - المشروعات العربية المشتركة والتى وان كانت لم يظهر تأثيرها المنافس بعد الا أن التطور يحمل مزيدا من القوة والفعالية .

و - اتجاه المال العربى بدرجة متزايدة للاستثمار داخل الوطن العربى وما يشكله ذلك من أزكاء للمنافسة والسبق فى وجود الانتاج وخفض تكلفته .

ز - تغيرات فى هيكل التعليم والخبرة المطردة فى نسبة المتعلمين والاهتمام بتكثيف الخبرة العملية والعلمية - والاتفاق بسعة على اكتسابها وتنميتها والتحديث المستمر لها بالممارسة والاحتكاك والاتصال المستمر .

ثانيا - على المستوى العالمى :

أ - تغييرات سياسية لها انعكاساتها على هيكل التجارة وعلاقات الاقتصاد العالمى .

ب - تغييرات نقدية ومالية وتضخم وبطالة وتغيير فى هيكل أسعار العملات والفوائد وانعكاس ذلك على أسعار المواد الخام والمنتجات والسلع الوسيطة والسلع الراسمالية ومستلزمات الانتاج اللازمة للدول النامية .

ج - تغييرات تكنولوجية حيث يعيش العالم وبخاصة المتقدم ثورة تكنولوجية وكيمائية مستمرة وبالغة التفوق تتناول كافة اوجه الانتاج ومجالاته فى انطلاقة تزداد معدلاتها دوما وتعطى نتائجها فى صور عديدة سواء فى الانتاج المبتكر والجديد أو فى تحسين الانواع الحالية أو فى خفض تكلفتها .. الخ .

د - ازدياد تكوين الشركات متعددة الجنسية براسمال مشترك كبير .

هـ - ازدياد حدة المنافسة ودخول دول جديدة ميادين الانتاج والتصدير مما يفرض حتمية الدراسة المستفيضة المتواصلة لاقتصاديات الانتاج وتطويرة والتطور التكنولوجى واستخداماته والاسواق واذواق واحتياجات المستهلكين ومراكز المنافسين وقدراتهم ، وتحديث خبراتنا وامكانياتنا للوصول الى الانتاج المنافس اقتصاديا .

المدخل العلاجى : ليس بالاجراءات الاقتصادية وحدها ! . . .
. . لمـــاذا . . ؟ . . والـــى أيـــن ؟ . .

لعل اخطر ماتعودنا ان نواجه به مشاكلنا هو أمور أربع :

أولهـــا : ـ النظرة الجزئية التى تنظر الى المشكلة من زاوية معينة محدودة دون النظرة الكلية الشاملة التى تحيط بجوانب المشكلة كلها .

ثانيهـــا : ـ النظرة السطحية التى تعالج وتتعامل مع المشكلة فى ظاهرها دون جوهرها وبعبارة اخرى تتعامل مع الظاهرة المرضـية دون جوهر المرض ذاته .

ثالثهـــا : ـ انعدام الرؤيا المستقبلية والتنبؤ بالمشاكل كما ونوعا واتخاذ الاجراءات لاجهاضها والقضاء عليها أو تحييد آثارها .

رابعهـــا : ـ التعميم فى الحكم وفى اتخاذ الاجـراءات دون تبصر بان ليس الكل مثل البعض .

وقد نشأ عن ذلك قصور علاجنا عن الالمام بمتطلبات العلاج الشامل المتكامل والمتوازن الذى يرتكز على فحص وتحليل وتشخيص دقيق وكامل لكل عامل منها واهميته وحجمه توصلا من ذلك الى وضع أسس العـــلاج للمرض والعوامل المساعدة على استمرار وتقـدير الاوزان النسبية لكل الشامل المتكامل المتوازن .

وقد جاء نتيجة لذلك علاجنا لمشاكلنا عــلاجا قاصرا دون مواجهتها ودون التغلب عليها علاج يتعامل مع جانب منها دون الجانب الآخـــر أو حتى على حساب تدهور الجانب الآخر علاج يتعامل مع الظاهرة المرضية دون المرض ذاته .

ولا بد من دراستنا لمشكلة آداء القطاع العام وان نتسـاءل ابتداء ـ توصلا لتشخيص أصل الداء ـ هل هى مشكلة القطاع العام ذاته ؟ أم ان المشكلة متعددة الجوانب لا يعدو القطاع العام ذاته الا ان يكون أحـــد جوانبها أو فروعها المتعددة ؟ .

• • فى رأى ان القطاع العام يمثل الظاهرة المرضية ـ وليس المرض ذاته ـ لعديد من الامراض التى اصبحت لشدة الاسف امراض متواطنة ، لابد من الاسراع والحزم فى معالجتها .

امراض متوطنة تظهرها المعاناه المرضية للقطاع العام .

ا - **مرض التدخل الحكومى :** وهو اخطرها واشدها فتكا بالقطاع العام فقد استشرى التدخل الحكومى فى كل صغيرة وكبيرة من حياة المشروع من بداية تخطيطية الى تنظيمة الى ربطه باللوائح والقيود والرقابة والاشراف والتبعية المالية والادارية الى تحديد موارده والتحكم فيها وتحديد أسعاره وتحديد عمالته وتحديد خطواته فى اى اتجاه والنتيجة هى نقل الانظمة والطبيعة والمناخ الحكومى وامراض الجهاز الادارى الحكومى وتدهور الانتاجية الى القطاع العام فلا يعقل ان تدار وحدة اقتصادية بعقلية وقرارات وتوجيهات حكومية ! وبذلك فقدت وحدات القطاع العام استقلالها وحريتها فى الحركة والانطلاق واصبحت سجينة القيد الحكومى .

ويرتبط بذلك المرض ويزامله ويشد من أزره فى الفتك بالقطاع العام مرض آخر هو :

ب - **مرض الاقطاع الوزارى :** فالوزير يتصرف فى قطاع النشاط الذى يشرف بمؤسساته وشركاته ورئاساته والعاملين به بصورة فاقت تلك الصورة التى رسمت للاقطاعى الزراعى فى العصور الوسطى ، وقبل الثورة فى مصر مع فارق أن الاقطاعى الزراعى كان يملك الارض وكان هدفة النهائى هو الحصول على اقصى انتاجية من هذه الارض !

فالوزير يعين ويقيل ويدمج ويفصل وينشيء ويلغى دون تعقب أو رقيب أو حسيب ولم يعد القائمين على ادارة مشروعات القطاع العام من ضمان الاكتساب رضا الوزير واتباع مايرون انه يرضيه أو يتفق مع ميولة حتى وان تعارض ذلك مع صالح شركاتهم ومؤسساتهم .

وهل يستطيع اى رئيس مجلس ادارة يجرى اتفاقا مع الخارج يخص شركته أو يفاوض او يقرر أمراً فى شأن مشروعات مشتركة أو تجديد أو توسيع .. الخ الا بعد الرجوع الى الوزير - واستئذانه ومباركة الوزير!

وهكذا تحولت القيادات الى رئاسات تابعة الا من نجى بنفسه وترك أو مغلوب على أمره يناضل عسى الله أن يأتى بالشفاء .

ج - **مرض تسييس الاقتصاد :** والمقصود هنا اخضاع الاقتصاد والاسس الاقتصادية التى يتم على أساسها وبموجبها اختيار المشروع وادارته وتنظيم العلاقات داخله واصدار القرارات فى شأن مختلف اوجه نشاطه اخضاع ذلك كله للسياسة سواء كانت خارجية أو محلية .

فاختيار مصادر التوريد يتم للآلات ومستلزمات الانتاج من البلاد التى تربطنا بها علاقات سياسية قوية بصرف النظر عن كفاءه ومستوى آداء هذه الآلات وجودة تلك المستلزمات وتوزيع المشروعات فى الداخل يتم ارضاء لنزعات واتجاهات وقوى سياسية أكثر منها اقتصادية ، وتحديد نظم العمل وعلاقاته ولوائحه وأجوره ومكافآته يتم وفقا لقرارات سياسية قد تتعارض كلية مع الاسس الاقتصادية أو مع اقتصاديات المشروع ومتطلبات الانضباط .

وقد نشأ عن هذا المرض مضاعفات جانبية ربما أشد خطورة من المرض ذاته نتيجة لما أوجدته هذه الاجراءات التى لم يصاحبها توعية كافية — سواء بالنسبة لاهدافها أو بالنسبة للواجبات المقابلة التى تترتب عليها — من تعميق لمفاهيم خاطئة وخصوصا فى علاقات الانتاج أصبح التغلب عليها والشفاء منها يحتاج لجهد كبير وجراة وحزم .

د — **مرض تسييس الكفاءات** : وقد عانى القطاع العام من هذا فترة كان شعارها أهل الثقة أم أهل الخبرة ، وهى وان كانت قد انتهت تقريبا الا أن أثارها المدمرة على القطاع العام لم تنته ، فقد ترك المرض بصماته الواضحة على جسد القطاع .

والجديد فى هذا المرض ظهور جيل ثان من فيروسه فى صورة محاولات استقطاب بعض العناصر للاحزاب وما يؤدى اليه ذلك من حركة تشكيلات وتغييرات جديدة لقيادات القطاع العام تضم بالطبع العناصر الموالية .. والنتيجة عدم استقرار وبلاء ..!

هـ — **مرض النمطية** : فقد ابتلى الفكر الادارى المسيطر على تنظيم القطاع العام بمرض النمطية أو التنميط سواء بالنسبة للتنظيم الادارى أو اللوائح او الاجراءات والمؤسسات المشرفه (النوعية سابقا والمجالس القطاعية حاليا) دون ما نظر حتى لمجرد ابسط البديهيات وهو أن هناك احجاما واطوالا واشكالا مختلفة لا نستطيع أن نلبسها كلها ثوب نمطى واحد .

وقد ادى هذا التطبيق الى اصابة القطاع العام فى بعض وحداته بتمدد فى شرايينه أضعف من قدراته على الحركة والنشاط والبعض الأخر بضيق وانحباس وصعوبة تنفس أفقدتها الحيوية والانطلاق .

خطوات الاصـــــلاح :

. . . الى اين . . ؟ . . متطلبات العلاج . .

ان اى خطوة للاصلاح لا يمكن ان يقدر لها نجاح الا اذا سبق ذلك جهد مخلص جرىء وحازم لتخليص القطاع العام من امراضه السـابقة ولا بد فى نفس الوقت من أن يساعد المريض نفسه ويسعى حثيثا الى الشفاء والآخذ بأسبابه .

ومن هنا فهناك واجبات تقع على عـاتق كل من الحكومة والقطاع العام لابد لكل منهما أن يؤديها بكل حماس وتفان اذا ما اريد للصـالح العام ان يتحقق ولاقتصادنا القومى ان ينطلق ويزدهر .

واجبـــات الحــكومة :

١ ـ انهاء السيادة والتحكم فى القطاع العام وتحرير وحداته على النحو التـالى :

أ ـ فصل ميزانيته عن ميزانية الدولة فصلا تاما .

ب ـ تحقيق الاستقلال الادارى كلية عن الحكومة والمسئولين بها وان يجرى اختيار رؤساء واعضاء مجالس الوحدات الاقتصادية وفق معايير موضوعية وبواسطة هيئة قومية لا تخضع لهوى أو رغبات شخصية فضلا عن احاطة هذا المنصب بحصانة ضد العزل أو الاقالة من سلطة فردية وانما تترك المحاسبة للجمعيات العمومية أو للهيئـة القومية أو التى تعينهم وتقيم أعمالهم .

جـ ـ تحقيق الاستقلال المالى عن طريق اعادة تمليك جمهور الشعب سواء بحد أقصى أو بدونه ـ لنسبة من رأسمال هذه الوحـدات وليكن فى حدود ٤٩ ٪ مثلا مع احتفاظ الحكومة بـ ٥١ ٪ ، وعن طريق اللجوء الى البنوك والصناديق العربية للانماء والمؤسسات المتخصصة فى الاقراض والتمويل فضلا عن الأسواق الدولية .

٢ ـ تحديد اطار ونشاط القطاع العام تحديدا واضحا بحيث يتجـه اساسا لمشروعات البيئة الاساسية والمشروعات الكبيرة التى يعجز أو يحجم رأس المال الخاص عن الاستثمار فيها فضلا عن المشروعات ذات الأهمية الاستراتيجية للأمن القومى .

٣ ـ تكوين مجلس أعلى للقطاع من ممثـلى وزارة التخطيط ـ وليس وزيرها ـ للتنسـيق فى الأهداف العامة العريضـة وليست التفصيلية ـ مع أهداف الخطة القومية .

٤ ــ وضع تخطيط موضوعى شامل للنهوض الصناعى والزراعى والتجارى يأخذ فى اعتباره العوامل الاقتصادية والحضارية والاستراتيجية والأمن القومى .

٥ ــ توفير مناخ المنافسة بين القطاعين فى اطار التخطيط القومى الشامل وتوجيه القطاع الخاص للمجالات الملائمة لنشاطه عن طريق المزايا المادية والاعفاءات الضريبية والجمركية ووسائل الترغيب بما يكفل اخضاع النشاط الخاص التطور الواعى والهادف والبعد به عن التطور العشوائى أو العفوى .

٦ ــ استخدام زكى وعقلانى للاعفاءات والامتيازات الممنوحة للمشروعات لتحقيق التنويع والتكامل الاستثمارى على مستوى قطاعات النشاط والتوزيع الجغرافى بعيدا عن العاصمة وفق تخطيط يستهدف تحقيق فضل معادلة للعوامل المؤثرة فى اقتصاديات المشروع والعوامل الحضارية والاسكانية والاستراتيجية.

٧ ــ تحرير القوانين الحالية التى تحكم القطاع العام وعلاقاته من الجمود واخضاعها لعملية تطوير وتحديث مستمر لتوائم وتساير اولا بأول الاحتياجات المتطورة وحتى لا تكون قيدا على التقدم ومعوقا لـه

٨ ــ تشجيع انشاء الشركات الفروع الشركات الاجنبية ذات الانتاج والشهرة العالمية وذلك فى صورة شركات مصرية أو مصرية مشتركة أو قيام الشركات الحالية باضافة خطوط جديدة ــ للانتاج ذى الشهرة العالمية وهو امر ترحب به تلك الشركات حاليا للاستفادة من ميزات الأفضلية النسبية سواء بسبب القرب من الأسواق والاقتصاد فى مصروفات النقل المتزايدة والاستفادة من الرخص النسبى للأيدى العاملة والاعفاءات الجمركية . .الخ مما يعطى انتاجنا مركزا تنافسيا أفضل عن تيسير النقل السريع للتكنولوجيا المتقدمة سواء فى العمليات الانتاجية أو اساليبالعمل والادارة : الامر الذى يؤدى الى الاسراع بعملية التنمية بشقيها المادى والبشرى واختزال الوقت لتحقيق هدف الوصول بمصر الى المركز المرموق الذى تستحقه .

٩ ــ بالنسبة للشركات الاجنبية والشركات المشتركة .

ــ فرص منحه توقيع (أسوة بقطاع البترول) تخصص للصرف على التجديد والاحلال بوحدات القطاع العام ذات النشاط المماثل .
ــ الاتفاق مع الشركات على منح فرص تدريب (منح) لدى مراكزها

الرئيسية فى الخارج لعدد من العاملين بوحدات القطاع العام ذات النشاط المماثل .

ـ اشراك وحدات القطاع العام بقدر الامكان فى الشركات الجديدة .

ـ دفع مبالغ مقابل خبرة للخبرات التى تنتقل للشركات الجديدة للوحدات الاقتصادية التى تفقدها .

١٠ ـ منح الاستثمارات الجديد للوحدات الاقتصادية للقطاع العام نفس الميزات والاعفاءات المنصوص عليها فى قانون استثمار رأس المال العربى والأجنبى .

واجبات القطاع العام :

١ ـ تطوير تفكيره وتحديثه عن طريق :

ـ عقد مؤتمرات نوعية دوريا تضم ويدعى اليها المسئولين فى الانشطة المماثلة فى الدول الأجنبية والعربية تقدم فيها أحدث الدراسات فى المجالات المختلفة لتحديث الخبرة فيها وتجديد الاحتكاك والاتصال بالتطورات والتجديدات .

ـ تكثيف البعثات والمهمات **المحددة** الهدف للحصول على **نوعيات ومستويات** الخبرة المطلوب الوصول اليها لتحقيق الوضع والانتاج الاقتصادى المنافس للوحدات .

ـ الاشتراك فى المؤتمرات الدولية بأعداد كبيره وعلى أساس **فريق عمل متكامل** وبتخطيط مسبق مدروس لتحديد الهدف ووسيلة بلوغه والاستفادة منه .

ـ تكوين فريق عمل فى كل وحدة اقتصادية لمتابعة التطورات العالمية فى مجالات التنظيم والانتاج والتسويق وطرقه وأساليبه والتطورات التكنولوجية والعلمية ودراستها واقتراح خطط الاستفادة منها .

٢ ـ انشاء سكرتارية فنيه تتبع المجلس الاعلى للقطاع أو المجالس النوعية القطاعية تكون مهمتها تجميع المعلومات الخارجيه فيما يتعلق بالانشطة المختلفة وتصنيفها وتزويد الوحدات بها لتحقيق الاتصال المستمر بالتطورات والاستحداثات .

٣ ـ الآخذ بأسباب القوة بطرق أبواب التمويل المحلية والعربية والدولية لتحقيق أهداف الاحلال والتجديد وانشاء خطوط الانتاج الجديدة اللازمة لازالة فجوة التخلف والوصول بالانتاج كما وكيفا الى مرحلة الانتاج المنافس اقتصاديا محليا ودوليا وذلك على اساس من دراسة جدية للجدوى الاقتصادية .

٤ — العمـــل على تحقيق والاســـتفادة من التكامل الافقى والراسى سواء على مستوى الوحدة ذاتها أو مستوى عدد من الوحـــدات سواء كان ذلك بالتنسيق فيما بينها أو بالادماج او بتكوين شركة قابضة تتبعها تلك الوحدات او باية صورة يتفق عليها فيما بينها .

٥ — الاشتراك فى الشركات المشتركة الجديدة ومحاولة الاســتفادة من التكنولوجيا المتقدمة واسالبب الانتاج والتنظيم المتطورة .

وبعد .. علينا ان نغير من انفسنا .. ولعلنا نعى اخيرا مفهوم الآية الكريمة .. « ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »

وفيما يلى الجداول الاحصائية الخاصة بيانات هذا البحث :

تقـديرات الانتاج فى القطاع العـام والخاص

جـدول رقم (١)

القطـاع	١٩٧٣			١٩٧٤			١٩٧٥ (متوقع)			١٩٧٦ (مستهدف)		
	جمـلة	قطاع عام	قطاع خاص	جمـلة	قطاع عام	قطاع خاص	جمـلة	قطاع عام	قطاع خاص	جمـلة	قطاع عام	قطاع خاص
القطاعات السلعية	٤٢٨١ر١	٢٠١٥ر٢	٢٢٦٥ر٩	٤٦١٢ر٤	٣٠١٥ر٢	٢٥٩٧ر٢	٥٩٩٣	٢٨٥١ر٨	٣١٤١ر٢	٦٦٣٤	٣١٦٤ر٧	٣٤٦٩ر٣
قطاعـات التـوزيع	٤١١ر٦	٦٧٣ر٦	٢٦٢ر٠	٧٤١ر٤	٤٦٤ر٣	٢٧٧ر١	٩٨٥	٥٩٢ر٦	٣٩٢ر٤	١٢٢٨	٨٠٩ر٢	٤١٨ر٨
قطاعـات الخدمـات	١٢١٢ر٤	٨٠٠ر٠	٤١٢ر٤	١٣٠٥ر٧	٨٧٧ر٨	٤٢٢٧ر٩	١٦٩٣	٨٧٧ر٨	٨١٥ر٢	١٠٨٧٢	١٤١١ر١	٤٦٠ر٩
المجمـوع الكلى	٦١٦٧ر١ ٪١٠٠	٣٢٢٧ر٣ ٪٥٢ر٣	٢٩٣٩ر٨ ٪٤٧ر٧	٦٦٥٩ر٥ ٪١٠٠	٣٥٨٤ر٦ ٪٥٣ر٩	٣٠٧٤ر٩ ٪٤٦ر١	٨٦٧١ ٪١٠٠	٤٦٨٩ر٩ ٪٤٥ر١	١٠٩٨١ر١ ٪٤٥ر٩	٩٧٣٤ ٪١٠٠	٥٣٨٥ر٠ ٪٥٥ر٣	٤٣٤٩ ٪٤٤ر٧

جدول رقم (٢)   تقديرات الانتاج فى القطاع العام (بالاسعار الجارية وبالمليون جنيه)

القطاع	١٩٧٣ جملة	١٩٧٣ قطاع عام	١٩٧٤ جملة	١٩٧٤ قطاع عام	١٩٧٥ (متوقع) جملة	١٩٧٥ (متوقع) قطاع عام	١٩٧٦ (مستهدف) جملة	١٩٧٦ (مستهدف) قطاع عام
الزراعة	١٣٦١ر٤	٣٤ر٥	١٤٠٦ر٤	٤١ر٦	١٨٩٧	٥٨ر٨	١٩٥٥	٨٠ر٢
الصناعة والتعدين	٢٤٦٧ر٩	١٦١٠ر١	٢٧١٠ر٥	١٧٩٤ر٥	٢٣٢٠	٢١٩١ر٢	٢٦٠٠	٢٢٤٢ر٨
البترول ومنتجاته	١١٧ر٨	٩٩ر٦	١٣٨ر٢	١١٧ر٣	٢٥٩	١٨٥ر٥	٣١٦	٢٢٨ر٥
التشييد	٢٨٠ر٠	٢١٧ر٠	٢٩٨ر٠	٢٢٩ر٨	٤٢٥	٣٢٤ر٣	٦٦٢	٥١٢ر٢
الكهرباء	٥٤ر٠	٥٤ر٠	٥٩ر٣	٥٩ر٣	٩٢	٩٢ر٠	١٠١	١٠١ر٠
مجموع القطاعات السلعية	٤٢٨١ر١	٢٠١٥ر٢	٤٦١٢ر٤	٢٢٤٢ر٥	٥٩٩٣	٢٨٥١ر٨	٦٦٣١	٣١٦٤ر٧
النقل والمواصلات	٢٦٧ر٢	٢٠٤ر٢	٣٠٦ر٦	٢٤٠ر٢	٣٥٥	٢٧٢ر٦	٥٥٢	٤٧٨ر٠
التجارة والمال	٤٠٦ر٤	٢٠٧ر٤	٤٣٤ر٨	٢٢٤ر١	٦٣٠	٣٢٠ر٠	٦٧٦	٣٣١ر٢
مجموع قطاعات التوزيع	٦٧٣ر٦	٤١١ر٦	٧٤١ر٤	٤٦٤ر٣	[illegible]	[illegible]	١٢٢٨	٨٠٩ر٢
الإسكان	١٣٠ر٨	٩ر١	١٣٣ر٧	١٠ر٠	١٣٧	١٢ر٥	١٤٤	١٣ر١
المرافق	٢٣ر٦	٢٣ر٦	٢٤ر٣	٢٤ر٣	٢٦	٢٦ر٠	٢٨	٢٨ر٠
الخدمات	١٠٥٨ر٠	٧٦٧ر٨	١١٤٧ر٧	٨٤٣ر٥	١٥٣٠	١٢٠٧ر٠	١٧٠٠	١٣٧٠ر٠
مجموع قطاعات الخدمات	١٢١٢ر٤	٨٠٠ر٥	١٣٠٥ر٧	٨٧٧ر٨	١٦٩٣	[illegible]	١٨٧٢	١٤١١ر١
المجموع الكلى	٦١٦٧ر١	٣٢٢٧ر٣	٦٦٥٩ر٥	٣٥٨٤ر٦	٨٦٧١	٤٦٨٩ر٦	٩٧٣٤	٥٣٨٥ر٠

المصدر : (١) بالنسبة لعامى ١٩٧٣ و ١٩٧٤ — مجلس الشعب — التقرير العام للجنة الخطة والموازنة عن السياسة المالية لمشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٤ .

(٢) بالنسبة لعامى ١٩٧٥ و ١٩٧٦ — الجريدة الرسمية — العدد ٣ « تابع » الصادر فى ١٥ يناير ١٩٧٦ — القانون رقم لسنة ١٩٧٦ — بشأن اعتماد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ١٩٧٦ .

جـــدول رقم (٣)

جدول توزيع الاستثمار المحلى الاجمالى المنفذ فى كل من القطاعين
العـــام والخاص فى عـــام ١٩٧٤

نســـبه مســـئوية

البيـــــان	قطـاع عـام	قطـاع خـاص
الزراعـــــة	٩٣ر٥٪	٦ر٥ ٪
الرى والصـــــرف	٩٨ر١٪	١ر٩ ٪
الصناعات الاستخراجية	١٠٠٪	———
الصناعات التحويليـــة	٩٨ر١٪	١ر٦ ٪
المقـــــاولات	٩٧ر١٪	٢ر٦ ٪
الكهـــــرباء	١١٠٪	———
مجموع القطاعات السلعية	٩٨٪	٣ ٪
النقـــل والمواصـــلات	٩٧ر٨٪	٢ر٢ ٪
التجـــارة والمـــال	٩٠ر٣	٩ر٧ ٪
جمـــلة قطاعـــات التوزيع	٩٧ر٦٪	٢ر٤ ٪
الاســـــكان	٦٩ر٧٪	٣٠ر٣٪
المرافق العامـــة	١٠٠٪	———
الخـــدمات	٩٦ر٥٪	٣ر٥ ٪
جمـــلة قطاعـــات الخدمـــات	٨٦٪	١٤٪
جمـــــلة القطاعـــات	٩٥ر٦	٤ر٤ ٪

المصدر : وزارة التخطيط وتقدير أولى عن متابعة وتقييم النمو الاقتصادى والاجتماعى فى جمهورية مصر العربية ١٩٧٤ (١٥ سبتمبر ١٩٧٥) .

جـــدول رقم (٤)

جدول مقارن لتوزيع الاستثمارات المنفذة والدخل المحلى الاجمالى المحقق (مقوما بتكلفة عوامل الانتاج) فى كل من القطاعين العـــام والخاص عـــام ١٩٧٤

البيـــــان	الاســـــتثمارات		الدخـل المحقـــق	
	قطـاع عـام	قطـاع خاص	قطـاع عـام	قطـاع خاص
الزراعـــــة	٩٣ر٦ ٪	٦ر٥ ٪	٢ر٣ ٪	٩٨ر٧ ٪
الرى والصــــرف	٩٨ر١ ٪	١ر٩ ٪	———	———
الصناعـــات الاستخراجيـــة	١٠٠ ٪	———	٩٨ر٢ ٪	١ر٨ ٪
الصـــناعات التحويليـــة	٩٨ ٪	١ر٩ ٪	٦٤ر٥ ٪	٣٥ر٥ ٪
(المقـاولات التشـــييد)	٩٧ر١ ٪	٢ر٩ ٪	٧٣ر٣ ٪	٢٦ر٧ ٪
الكهـــــرباء	١١٠ ٪	———	١٠ ٪	———
مجموع القطاعـــات السلعية	٩٨ ٪	٢ ٪	٣٢ر٢ ٪	٦٧ر٨ ٪
النقـــل والمواصـــلات والتخزين	٩٧ر٨ ٪	٢ر٢ ٪	٧٥ ٪	٧٥ ٪
التجـــارة والمـــال	٩٠ر٣ ٪	٩ر٧ ٪	٥١ر٩ ٪	٤٨ر١ ٪
مجمـــو ع قطاعات التـــوزيع	٩٧ر٦ ٪	٢ر٤ ٪	٥٩ر٢ ٪	٤٠ر٨ ٪
الاســـــكان	٦٩ر٧ ٪	٣٠ر٣ ٪	١٢ر٦ ٪	٨٧ر٤ ٪
المـــرافق العـــامة	١٠٠ ٪	———	١٠٠ ٪	———
الخدمـــــــات	٩٦ر٥ ٪	٣ر٥ ٪	٦٨ر١ ٪	٣١ر٩ ٪
جمـلة قطاعـات الخـدمات	٨٦ ٪	١٤ ٪	٦١ ٪	٣٩ ٪
الاجمـــــالى	٩٥ر٦ ٪	٤ر٤ ٪	٤٣ر٥ ٪	٥٦ر٥ ٪

جـــدول رقم (٥)

جدول توزيع الدخل المحلى الاجمالى المحقق عن عام ١٩٧٤
موزعا بين القطاعين العام والخاص حسب القطاعات الاقتصادية
(مفـــوما بتكلفة عوامـــل الانتـــاج)

(نسبة مئوية)

البيـــان	قطاع عام	قطاع خاص
الزراعـــة	٣ر٢	٧ر٩٨
الصناعـــات الاستخراجيـــة	٢ر٩٨	٨ر١
الصـــناعات التحويليـــة	٥ر٦٤	٥ر٣٥
التشـــييد	٣ر٧٣	٧ر٢٦
الكهـــرباء	٠ر١٠	ـــــ
مجموع القطاعات السلعيـــة	٢ر٣٢	٨ر٦٧
النقـــل والمواصـــلات والتخزين	٠ر٧٥	٠ر٧٥
التجـــارة والمـــال	٩ر٥١	١ر٤٨
مجمـــوع قطاعات التـــوزيع	٢ر٥٩	٨ر٤٠
الاســـكان	٦ر١٢	٤ر٨٧
المـــرافق العـــامة	٠ر١٠٠	ـــــ
الخدمـــــات	١ر٦٨	٩ر٣١
جمـــلة قطاعـــات الخـــدمات	٦١٪	٣٩٪
الاجمـــــالى	٥ر٤٣	٥ر٥٦

المصـــدر : وزارة التخطيط ـ تقـــدير أولى عن متابعة النمو الاقتصادى فى جمهورية مصر العربية ١٩٧٤ (١٥ سبتمبر ١٩٧٥)

جـــــدول رقم (٦)

توزيع الاستثمارات الثابت المحلى فى القطاع العام حسب النشاط

الاقتصادى « بأسعار السوق وبالمليون جنيه »

القطـــاع	١٩٧٣ (١)	١٩٧٤ (١)	١٩٧٥ مبــدئى (١)	١٩٧٦ (٢) الشريحة الاولى	١٩٧٦ (٢) الشريحة الثانية
الزراعــــة	٥٥ر٥	٥١ر٧	٧٧ر٣	٨٠ر٢	موزعـــة
الصــــناعة والتعدين	١٢٠ر٠	١٨٦ر٤	٢٣٩ر٩	١٦٢ر٤	
البترول ومنتجـــاته	٢٨ر٣	٤١ر١	١١٧ر٤	٢٥ر٠	
الكهـــرباء	٣٠ر٣	٢٠ر٠	٤٩ر٣	٤٧ر٨	
التشـــــييد	٥ر٠	١٠ر٣	٢٢ر٣	١٣ر٤	
النقـــل والمواصـــلات والتخزين	١١٦ر٢	١٨٦ر٠	٣٤٨ر٩	٢٢٧ر٣	
التجـــارة والمـــال	١ر٧	٤ر٧	٨ر٢	١٢ر٩	
الاســـــكان	١٩ر٦	٢٥ر٩	١٢٣ر٧	٥٠ر١	
المرافــــــق	٢٢ر٨	٢٨ر٧	٣٩ر٢	٣٧ر٣	
الخدمــــــــات	٢٧ر٧	٢٤ر٤	٧٠ر١	٤٧ر٢	
الاجمالى شاملا الارض	٤٢٧ر١	٦١٧ر٢	١٠٩٦ر٣	٧٠٤ر٦	٥٢٥ر٨
مطـــروحا . الارض	٢ر٨	٤ر٧	٨ر٥	ـــــ	ـــــ
المجمـــوع الكلى	٤٢٤ر٣	٦١٢ر٥	١٠٨٧ر٨	ـــــ	ـــــ

المصدر : (١) وزارة التخطيط ـ مذكرة رقم ١٩٧٦/٢٨ تخطيط مقترح الجهات للخطة الخمسية ١٩٧٦ ـ ٨٠ ص ٣٠ .

(٢) الجريدة الرسمية ـ العدد ٣ « تابع » الصادر فى ١٥ ينــــابر ١٩٧٦ ـ القــانون رقم ٩ لســـنة ١٩٧٦ بشـــأن اعتمـــاد خطة التنميـــة الاقتصادية والاجتماعية لعام ٩٧٦ ١، ص ٣٦ .

جـــدول رقم (٧)

اســتثمارات القطاع الخاص الصناعى

الفتـــرة	عـــدد المشروعات	قمة رأس المال بالمليون جنيه	قيمة الانتاج بالمليون جنيه	القيمة المضافة بالمليون جنيه	العمـــالة: عـــدد العمـــال	العمـــالة: الاجـــور السـنوية بالف جنيـه
١٩٧٠	٣١٤	ـر٥	١٠ر٨	٢ر٣	٥٦٣٥	٧٧٥
١٩٧١	٢٨٠	٦ر٩	١٢ر٥	٢ر٥	٤٩٤٤	٨٣٥
١٩٧٢	٣٥٠	٨ر٦	١٦ر٥	٢ر٦	٦٣٠٨	١٠٣٥
١٩٧٣	٣٣٢	١٦ر٧	١٩ر٧	٤ر٦	١٠٥٤٦	١٦٩٣
١٩٧٤	٣٥٨	١٩ر١	٢٨ر٧	٤ر٣	٨٥٨٩	١٧٢٣
١٩٧٥	٧٤٠	٦٧ر١	١٣٢ر٥	٥١ر٨	١٧٢٣١	٥٨٦٣
نسبة التطور ٧٥ الى ٧٠	٪٢٣٦	٪١٣٤٢	٪١٢٢٧	٪٢٧٥٢	٪٣٠٦	٪٧٥٧

المصـــدر : تقرير انجازات عام ١٩٧٥ لوزارة الصناعة والتعدين

جـــــدول رقم (٨)

القيمــه المضافــة فى القطاع العام والخاص
(بالاســـعار الجـــارية وبالمليون جنيه)

القطـــاع	١٩٧٣ جـملة	١٩٧٣ قطاع عام	١٩٧٣ قطاع خاص	١٩٧٤ جمــلة	١٩٧٤ قطاع عام	١٩٧٤ قطاع خاص	١٩٧٥ جمــلة	١٩٧٥ قطاع عام	١٩٧٥ قطاع خاص	* ١٩٧٦ جمــلة	١٩٧٦ قطاع عام	١٩٧٦ قطاع خاص
الزراعــة	٩٧٢ر٦	١٣ر١	٩٥٩ر٥	١٠٠٠ر١	١٤ر٦	٩٨٥ر٥	...	...	...	١٣٦٠	...	...
الصناعة والتعـــدين	٦٠٢ —	٤٠٢ر٨	١٩٩ر٢	٦٦١ر٨	٤٥٢ر١	٢٠٩ر٧	...	...	...	٨٧٥	...	...
البترول ومنتجـــاته	٤٦ر٢	٣٢ر٠	١٤ر٢	٥٣ر٦	٣٧ر٤	١٦ر٢	...	...	...	١٠٨	...	...
التشـــييد	١٢٣ر٠	٩٥ر٠	٢٨ر٠	١٢٣ر٢	٩٦ر٢	٢٧ر٠	...	...	...	٢٧٥	...	...
الكهـــرباء	٤٢ر١	٤٢ر١	—	٤٥ر١	٤٥ر١	—	...	...	...	٧٨	...	...
جملة القطاعات السلعية	١٧٨٥ر٩	٥٨٥ر٠	١٢٠٠ر٩	١٨٨٣ر٨	٦٤٥ر٤	١٢٣٨ر٤	٢٤٢٧ر٠	٨٩٦ر١	١٥٣٠ر٩	٢٦٦٦	...	...
النقل والمواصلات والتخزين	٦٩ر٦	١٢٩ر١	٤٠ر٥	١٨٨ر٥	١٤٥ر٢	٤٣ر٣	...	...	...	٤١٢	...	...
التجـــارة والمـــال	٢٨٦ر٩	١٥٥ر٦	١٣١ر٣	٣٠٦ر٠	١٦٦ر٠	١٤٠ر٠	...	...	...	٤٨١	...	...
جمـــلة قطاعات التوزيع	٤٥٦ر٥	٢٨٤ر٧	١٧١ر٨	٤٩٤ر٥	٣١١ر٢	١٨٣ر٣	٥٣١ر٦	٣١٨ر٧	٢١٢ر٩	٨٩٣	...	...
الاســـكان	١٢٤ر٠	٨ر٦	١١٥ر٤	١٢٦ر٦	٩ر٥	١١٧ر١	...	...	...	١٣٣	...	...
المـــرافق	١٣ر٨	١٣ر٨	—	١٤ر٣	١٤ر٣	—	...	...	...	١٥	...	...
الخدمـــات	٧٧٣ر٢	٥٥٤ر١	٢١٩ر١	٨٤١ر٠	٦٠٤ر٦	٢٣٦ر٤	...	...	...	١٠٤١	...	...
جمـــلة قطاعات الخدمات	٩١١ر٠	٥٧٦ر٥	٣٣٤ر٥	٩٨١ر٩	٦٢٨ر٤	٣٥٣ر٥	١٠٤٩ر٩	٦٧٨ر٣	٣٧١ر٦	١١٨٩	...	...
المجمـــوع الكلى	٣١٥٣ر٤	١٤٤٦ر٢	١٧٠٧ر٢	٣٣٦٠ر٢	١٥٨٥ر٠	١٧٧٥ر٢	٤٠٠٨ر٥	١٨٩٣ر١	٢١١٥ر٤	٤٧٧٨	...	...

المصـــدر : الرجا الرجوع لمصدر الجدول رقم (١)

* غير موزعه بين القطاع العام والخاص

جـــدول رقم (٩)

القيمـــة المضـــافة فى القطـاع العـــام (بالاسعار الجارية وبالمليون جنيه)

القطـــاع	١٩٧٣		١٩٧٤		١٩٧٥		١٩٧٦ *	
	جمـــلة	قطـاع عـام	جمـــلة	قطـاع عـام	جمـــلة	قطـاع عـام	جمـــلة	قطـاع عـام
الزراعـــة	٩٧٢ر٦	١٣ر١	١٠٠٠ر١	١٤ر٦	...	...	١٣٦٠	...
الصـــناعة والتعـــدين	٦٠٢ر٠	٤٠٢ر٨	٦٦١ر٨	٤٥٢ر١	...	...	٨٧٥	...
البتـــرول ومنتجاته	٤٦ر٢	٣٢ر٠	٥٣ر٦	٣٧ر٤	...	...	١٠٨	...
التشـــييد	١٢٣ر٠	٩٥ر٠	١٢٣ر٢	٩٦ر٢	...	...	٢٧٥	...
الكهـــرباء	٤٢ر١	٤٢ر١	٤٥ر١	٤٥ر١	...	...	٧٨	...
جملة الطقاعـات السـلعية	١٧٨٥ر٩	٥٨٥ر٠	١٨٨٣ر٨	٦٤٥ر٤	٢٤٢٧ر٠	٨٩٦ر١	٢٦٦٦	...
النقل والمواصلات والتخزين	١٦٩ر٦	١٢٩ر١	١٨٨ر٥	١٤٥ر٢	...	...	٤١٢	...
التجـــاره والمـــال	٢٨٦ر٩	١٥٥ر٦	٣٠٦ر٠	١٦٦ر٠	...	...	٤٨١	...
جملة قطاعـــات التـــوزيع	٤٥٦ر٥	٢٨٤ر٧	٤٩٤ر٥	٣١١ر٢	٥٣١ر٦	٣١٨ر٧	٨٩٣	...
الاســـكان	١٢٤ر٠	٨ر٦	١٢٦ر٦	٩ر٥	...	...	١٣٣	...
	١٣ر٨	١٣ر٨	١٤ر٣	١٤ر٣	...	...	١٥	...
الخدمـــــات	٧٧٣ر٢	٥٥٤ر١	٨٤١ر٠	٦٠٤ر٦	...	...	١٠٤١	...
جملة قطاعات الخدمـــات	٩١١ر٠	٥٧٦ر٥	٩٨١ر٩	٦٢٨ر٤	١٠٤٩ر٩	٦٧٨ر٣	١١٨٩	...
المجمـــوع الكلـــى	٣١٥٣ر٤	١٤٤٦ر٢	٣٣٦٠ر٢	١٥٨٥ر٠	٤٠٠٨ر٥	١٨٩٣ر١	٤٧٧٨	...

* غير موزعة بين القطاعين العام والخاص

المصدر : برجاء الرجوع لمصدر الجدول رقم (٢)

جـــدول رقم (١٠)

مكونات القيمة المضافة على مستوى القطاعات
الصناعية عام ٧٥ مقارن بعام ١٩٧٤

(القيمة بالمليون جنيه)

بيـــان	فعلى ١٩٧٥	فعلى ١٩٧٤	١٩٧٥ النسبة الى الصافى %	١٩٧٥ النسبة الى الاجمالى %	١٩٧٤ النسبة الى الصافى %	١٩٧٤ النسبة الى الاجمالى %
الاجور الكلية	٢١٨	١٧٨ر٩	٥٣ر١	٤٦ر٢	٤٥ر٦	٤٠ر٥
الايجارات الفعلية والمحسوبة	١٤ر٣	٩ر٠	٣ر٤	٣ر١	٢ر٣	٢ر—
الفوائد الفعلية والمحسوبة	٦٨ر٦	٦١ر٥	١٦ر٨	١٤ر٥	١٥ر٥	١٣ر٨
فرق تقويم التغير فى المخزون	٠ر٩	٥ر٩	٠ر٢	٠ر٢		١ر٤
فائض العمليات	١٠٩ر٦	١٣٨ر١	٢٦ر٥	٢٣ر١	٣٥ر١	٣١ر٢
صافى القيمة المضافة	٤١١ر٤	٣٩٣ر٤	١٠٠ر٠	٨٧ر١	١٠٠ر٠	٨٨ر٩
الاهلاك	٦١ر١	٤٩ر٢	—	١٢ر٩	—	١١ر١
اجمالى القيمة	٤٧٢ر٥	٤٤٢ر٦	—	١٠٠ر٠	—	١٠٠ر٠

المصدر : تقرير انجازات عام ١٩٧٥ لوزارة الصناعة والتعدين

جـــدول رقم (١١)

عـدد المشتغلين والاجور السنوية فى القطاع العام مقارنا بالقطاع الخاص
(العدد بالآف والقيمـــة بالمليون جنيه)

القطـــاع	١٩٧٣		١٩٧٤		١٩٧٥		١٩٧٦ *	
	عـدد المشتغلين	الاجـور	عـدد المشتغلين	الاجـور	عـدد المشتغلين	الاجـور	عـدد المشتغلين	الاجـور
القطـاعات السلعية								
قطـاع عـام	١١٨٧ر٩	٣٠٨ر٥	١٢٥٤ر٩	٣٣٣ر٢	١٤١٤ر٠	٣٩٤ر٥	. . .	. . .
قطـاع خـاص	٤٥٥١ر٤	٣٢٩ر٢	٤٦٠٨ر٠	٣٦٦ر٢	٤٧٠١ر٥	٤١٥ر٧	. . .	. . .
جمـلة	٥٧٣٩ر٣	٦٣٧ر٧	٥٨٦٢ر٩	٦٩٩ر٤	٦١١٥ر٥	٨٠٩ر٢	٦١٢٧ر٩	٨٩٤ر٠
قطاعـات التـوزيع								
قطـاع عـام	٣٨٦ر٠	١٤٨ر١	٤٠٢ر٣	١٦٢ر٥	٤١٩ر٢	١٧٥ر٠	. . .	. . .
قطـاع خـاص	٨٨٢ر٩	١١٤ر٥	٨٨٥ر٥	١١٧ر٤	٨٩٨ر٧	١٢١ر٢	. . .	. . .
جمـلة	١٢٦٨ر٩	٢٦٢ر٦	١٢٨٧ر٨	٢٧٩ر٦	١٣١٧ر٩	٢٩٦ر٢	١٢٦٢ر٧	٣٤٥ر٨
قطاعـات الخدمـات :								
قطـاع عـام	١١٥٩ر٣	٥٥٤ر٠	١١٩٨ر٤	٦٠٨ر١	١٢٤٢ر٠	٦٥٣ر٧	. . .	. . .
قطـاع خـاص	٨٠٨ر٢	١٢٧ر٦	٨٣٧ر٢	١٣٥ر٧	٨٦٤ر٤	١٦٠ر٠	. . .	. . .
جمـلة	١٩٦٧ر٥	٦٨١ر٦	٢٠٣٥ر٦	٧٤٣ر٨	٢١٠٦ر٤	٨١٣ر٧	٢١٤٢ر٨	٩٢٦ر٣
الاجمـــالى								
قطـاع عـام	٢٧٣٣ر٢	١٠١٠ر٦	٢٨٥٥ر٦	١١٠٣ر٨	٣٠٧٥ر٢	١٢٢٣ر٢	. . .	. . .
قطـاع خـاص	٦٢٤٢ر٥	٥٧١ر٣	٦٣٣٠ر٧	٦١٩ر٣	٦٤٦٤ر٦	٦٩٥ر٩	. . .	. . .
جمـلة	٨٩٧٥ر٧	١٥٨١ر٩	٩١٨٦ر٣	١٧٢٣ر١	٩٥٣٩ر٨	١٩١٩ر١	٩٦٣٣ر٤	٢١٦٦ر١

المصـــدر : برجاء الرجوع لمصدر الجدول رقم (١)

* غـــير موزعة بين القطاعين العام والخاص

جـــــدول رقم (١٢)

متوسط انتاجية المشتغل ومتوسط اجره فى القطاع العام

(بالاســـعار الجـــارية وبالجنيـــه)

القطـــاع	١٩٧٣		١٩٧٤		١٩٧٥		١٩٧٦ *	
	متوســط الانتاجية	متوســط الاجــر	متوســط الانتاجية	متوســط الاجــر	متوســط الانتاجية	متوســط الاجــر	متوســط الانتاجية	متوســط الاجــر
القطاعات السلعية	٤٩٢ر٥	٢٥٩ر٧	٥٧٠ر٠	٢٦٥ر٥	٦٣٣ر٧	٢٧٩ر٠	. . .	. . .
قطاعــات التوزيع	٧٣٧ر٦	٢٨٣ر٦	٧٠٦ر٢	٤٠٣ر٩	٧٦٠ر٣	٤١٧ر٥	. . .	. . .
قطاعات الخدمات	٤٩٧ر٣	٤٧٧ر٨	٥٢٩ر٢	٥٠٧ر٤	٥٤٦ر١	٥٢٦ر٣	. . .	. . .
الاجمـــالى	٥٢٩ر١	٣٦٩ر٧	٥٧٢ر١	٣٨٦ر٥	٦١٥ر٦	٣٩٧ر٨	. . .	. . .

المصــــدر : برجاء الرجوع الى مصدر الجدول رقم (١)
* غـــير موزعـــة بين القطاعين العـــام والخاص

جـــــدول رقم (١٣)

توزيع الناتج المحلى (القيمة المضافة) وعدد العاملين وأجورهم السنوية
بين القطاعين العام والخاص فى خطة ١٩٧٥ مقارنة بالمتوقع تحقيقه فى ١٩٧٤

بيان القطاعات الاقتصادية	اهداف الناتج بالاسعار الجارية				اهداف الناتج بالاسعار الثابتة				جملة عدد المشتغلين				جملة الاجور السنوية			
	متوقع	مشروع	الزيادة		متوقع	مشروع	الزيادة		متوقع	مشروع	الزيادة		متوقع	مشروع	الزيادة	
	١٩٧٤	١٩٧٥	قيمة	نسبة %	١٩٧٤	١٩٧٥	قيمة	نسبة %	١٩٧٤	١٩٧٥	قيمة	نسبة %	١٩٧٤	١٩٧٥	قيمة	نسبة %
اجمالى قطاع عام	١٦٢٣ر٦	١٨٩٣ر١	٢٥٩ر٥	١٥ر٩	١٥٥٩ر٨	١٧٦٢ر٦	٢٠٢ر٨	١٣ر٠	٢٨٥٥ر٦	٣٠٧٥ر٢	٢١٩ر٦	٧ر٧	١١٠٣ر٨	١٢٢٣ر٢	١١٩ر٤	١٠ر٨
اجمالى قطاع خاص	١٩٨٦ر[illegible]	٢١١٥ر٤	١٢٩ر٤	٦ر٥	١٨٨١ر٢	١٩٩٤ر٦	١١٣ر٤	٦ر٠	٦٣٣٠ر٧	٦٤٦٤ر٦	١٣٣ر٩	٢ر١	٦١٩ر٣	٦٩٥ر٩	٧٦ر٦	١٢ر٤
جمـلـه	٣٦١٩ر١	٤٠٠٨ر٥	٣٨٨ر٩	١٠ر٧	٣٤٤١ر٠	٣٧٥٧ر٢	٣١٦ر٢	٩ر٢	٩١٨٦ر٣	٩٥٣٩ر٨	٣٥٣ر٥	٣ر٨	١٧٢٣ر١	١٩١٩ر١	١٩٦ر٠	١١ر٤



كيف نصل الى الاستقرار النقدى ؟

د. عبده سلام

ـ بدات المجموعة الاقتصادية بالكثير من الاجراءات فى سبيل تطوير الاقتصاد المصرى والنهوض به من كبوته ونجحت المجموعة فى الحصول على القروض طويلة الاجل ولكن التساؤل هو كيفية الوصول الى تحقيق الاستقرار النقدى فى مواجهة العوامل والتحديات الآتية :

١ ـ نقص التمويل المحلى اللازم للاستخدام فى التمويل الخارجى .
٢ ـ الانخفاض النسبى للادخار والودائع .
٣ ـ الحد من الائتمان المصرفى اللازم للمشروعات تجاوبا مع اجراءات صندوق النقد الدولى .
٤ ـ حتمية تعقيم الآثار التضخمية المصاحبة للانفاق على التنمية .

د. حامد السايح

بالنسبة للنقطة الاولى فان التمويل المحلى مشكلة متصلة ببقية المشاكل الاقتصادية التى تكلمنا فيها لان التمويل المحلى ممكن أن ينشأ عن طريقين : طريق تضخمى وهذا طريق معروف وهو الطريق الذى نتبعه من مدة طويلة للأسف وهو طبع عملة محلية ونستخدمها فتكون النتيجة أننا نزيد القوة الشرائية بدون مقابل انتاج سلع . ومن ثم نزيد التضخم وترتفع الاسعار وهذا يعتبر هدم للاساس الذى نهدف اليه وهو أساس التنمية لان تكلفة التنمية تكون باهظة وتكون أكثر بكثير مما يمكن ان يعود بالعائد وهذا هو الاسلوب الذى يجب أن نتجنبه .

أما الاسلوب الثانى للتمويل المحلى هو الاسلوب الغير تضخمى وهو أن تكون لدينا قدرة على زيادة الانتاج بقدر كبير بحيث يباع فى السوق ويخلق مدخرات وعملة محلية ـ وهذا هو الاسلوب السليم . أما اذا لم يمكن زيادة الانتاج المحلى زيادة كبيرة وبسرعة فان الاسلوب الآخر وهو القروض السلعية ـ التى تحدثنا عنها ـ وهى أن نحصل على قروض

سلعية من بلاد مختلفة فمثلا أمريكا أعطتنا فى أول العام اكثر من ٤٤٠ مليون دولار فى ازمة ١٨ و ١٩ يناير وأحضرنا بهذا المبلغ سلع استهلاكية من امريكا وغيرها وتباع هذه السلع ونحصل منها على عملة محلية ثم تصبح هذه العملة المحلية صالحة للاستخدام .

اما النقطة الثانية :

وهى الانخفاض النسبى للادخار والودائع . فالانخفاض بالنسبة للادخار فعلا مشكلة اذ انه ليس فقط انخفاض نسبى ولكنه انخفاض شامل للادخار ، فالبلد التى تصل نسبة الاستهلاك فيها الى ٩٨٪ من الانتاج فى راى بعض الاقتصاديين فانها لاتتمكن من النمو طبقا للمعدلات الاقتصادية وفى مصر وصلت نسبة الاستهلاك ١٠٢٪ من الانتاج القومى . فكيف نامل لمثل هذه البلد ان تنمو أو تصل الى معدلات النمو الاقتصادى . ومن ثم فانه يجب أن تتخذ الاجراءات الفورية للحد من الزيادة فى الاستهلاك التى أصبحت عملية رهيبة جدا ويساعد فيها عدة عناصر منها : إننا لانشجع الادخار وبالتالى فالناس تشترى بها أى شىء من مأكل وملبس ... الخ وهناك أساليب كثيرة لتشجيع الادخار وقد عملنا بعض الاجراءات الخاصة بها مثل زيادة سعر الفائدة والاعفاء من الضرائب على فوائد الودائع واصدار السندات المختلفة مثل سندات التنمية التى تباع بالدولار وهى تعطى ٨٪ بدون ضرائب ، وشهادات الاستثمار وصناديق التوفير كلها جهود منفصلة للعمل على تشجيع زيادة الادخار لكن مازالت هناك أساليب أخرى حقيقية كالتى وصلت اليها الدول الاخرى لتشجيع الادخار فمثلا هل يمكن استخدام قانون الضرائب الجديد الجارى بحثه فى تشجيع الادخار بشكل أو بآخر اعتقد أن الدكتور صلاح حامد سيبحث معكم هذا الموضوع ؟ هل يمكن استخدام قانون الاسكان فى تشجيع الاستثمار فى الاسكان ، بالتالى تستطيع الناس أن تدخر وتبنى وهكذا بدلا من أن تنفق هذه النقود وتستخدم فى الاسكان .

فهناك أساليب كثيرة لتشجيع الادخار يجب النظر فيها واننا للاسف لا ننظر فيها الا بنظرات عاطفية فى هذه الموضوعات فلو عدنا لموضوع الدعم فان اعطاءنا دعم لسلع أو خدمات فان هذا معناه تشجيع الجماهير على استهلاك هذه السلع والخدمات لان ثمنها رخيص نسبيا فيقال مثلا أن الناس تشترى رغيف الخبز تأكل نصفه وترمى الباقى فهذا زيادة فى الاستهلاك غير معقولة . وعلينا أن نعقد العديد من المؤتمرات لحل هذه المشاكل الخاصة بالاستهلاك وليس المقصود بالاستهلاك هو

الاستهلاك الفردى ولكنه استهلاك القطاع العام نفسه حيث هناك ضياع .

اما بالنسبة للنقطة الثالثة —

وهى الحد من الائتمان المصرفى اللازم للمشروعات فعناصر التضخم مقسمة الى عدة اقسام — فالائتمان اذا لم يكن معتمدا على قاعدة اقتصادية انتاجية صلبة فان التوسع فيه — بشكل عام — يكون فى حدود امان معينة بحيث انه لو تخطى هذه الحدود فانه يصل الى تضخم اكثر وهذا يؤدى الى عشوائية فى الاسعار اكثر بكثير مما كان يتوقعه الناس . فالائتمان مقسم الى قسمين : **الاول** خاص بالحكومة **والثانى** ائتمان خاص بالقطاع العام والقطاع الخاص . فالائتمان الحكومى الاصل فيه أن يعتمد على جباية الدولة للاموال فاذا لم تكن هذه الاموال كافية فهى تقترض من الجهاز المصرفى وهذا هو العجز التضخمى الذى يمكن أن يؤدى الى تضخم لايمكن التحكم فيه كذلك القطاع العام فهو ايضا اذا كان يقترض ليدفع مرتبات عاملين يكونوا عبئا عليه وليسوا منتجين فهذا الائتمان ايضا يكون تضخمى ولايقابله انتاج فسيؤدى الى أوخم العواقب وهذا هو الحال فى كثير من شركات القطاع العام فدرجة الكفاية الانتاجية لها ليست بالارتفاع الكافى بأن تؤدى الى انتاج السلع والخدمات اللازمة التى تقابل الائتمان الكبير التى تحصل عليه وبالتالى تؤدى الى زيادة فى العناصر التضخمية فى البنك ، والاسباب فى القطاع العام أعتقد أنها تاريخية وهى سياسة العمالة حيث يؤخذ بمبدأ سياسة عمالة اجتماعية وليست عمالة اقتصادية بمعنى أن كل الخريجين يشتغلوا ... الخ هذه الاسباب المعروفة .

الاسراف فى استخدام القروض السلعية

ا. اسماعيل صبرى محجوب

الملاحظ ان هناك اسرافا فى استخدام القروض السلعية وسهولة فى استخدامها ، فتكون النتيجة أن تستهلك هذه القروض فى استيراد سلع نحن فى الواقع لسنا فى حاجة فعلية اليها فيجب توجيه الاغلبية من هذه القروض للتنمية ولاستغلال الطاقات القائمة وبناء مشروعات جديدة .

د. حامد السايح

الاسراف فى استخدام القروض السلعية حقيقة ومصداقا لهذا الكلام فاننا لدينا الطاقة الاستيعابية للقروض شكلها غريب جدا فبالنسبة

للقروض النقدية استيعابها ١٠٠٪ اما استيعاب القروض السلعية فطاقتنا على استخدامها لاتزيد عن ٥٠٪ بمعنى أننا اذا حصلنا على قروض سلعية من اى دولة فاننا لم نستوعب منها الا النصف فمثلااخذنا من الامريكان قروض ٤٤٠ مليون دولار فلم نستوعب منها فى خلال السنة الا ٢٠٠ مليون ونتيجة للروتين لم نستطع أن نستهلك هذا المبلغ . اما استيعاب القروض الاستثمارية فى المشروعات لايزيد عن ٥٪ أو ١٠٪ فى السنة فمثلا اذا أخذنا أموالا لعمل مشروعات فنجد اننا لم نستطع استخدامها فى السنة نتيجة الدخول فى البرلمان لاقرار الفرض ثم وضع التصميمات ثم طرحه فى مناقصة عالمية ثم طرحه فى مناقصة اخرى فى البلد صاحب المعونة ثم الالتزام باجراءات الحكومة المطولة للاموال لابد أن نسير فى اجراءاتها فتكون النتيجة اننا لم نستوعب الا جزءا بسيطا من القروض الاستثمارية وهذا عيب يجب معالجته وبدانا نبحث عن اسبابه ونعالجه قدر الامكان .

ان جوهر العملية هوالاستثمار وهو الانتاج وهو التنمية الاقتصادية المستمرة وعلى مستوى مقبول واذا لم ننفذ هذا فان أمل هذا البلد لن يتحقق ، أما بالنسبة لاستخدام القروض فاننا نستخدمها فى احتياجات حقيقية ، فهناك قرض ايطالى خصصت أو شريحة لعملية مصانع السيارات ولم نقل أن نحضر بها مواد غذائية . كما أن هناك سلعا تموينية فمثلا نأخذ من أمريكا ثلاثة أنواع من المعونات : النوع الاول سلع زراعية اساسا وتموينية على ٤٠ سنة . بجانب هذا نأخذ منهم قروضا سلعية مختلفة جزء منها مواد لازمة للتموين والجزء الآخر أتوبيسات . وقطارات ديزل مثل general motores ولانستخدم هذه القروض فى أشياء ليست ضرورية لكن المهم فيها يجب أن نستخدمها ونستوعبها بسرعة لنحضر السلع اللازمة للسوق ونحضر أيضا قطع الغيار اللازمة للقطاع العام والطاقات المعطلة .

استخدام القروض فى شراء سلع مماثلة

ا. أحمد فؤاد

اننا نستخدم طريقة القروض فى شراء بعض السلع الخارجية بينما يوجد مثيل لها فى السوق المحلية .

د. حامد السايح

فى واقع الامر أن هذا لايحدث فاننا لانستخدم القروض لشراء سلع

مماثلة للموجودة لدينا انما الذى يمكن أن يستخدم فى هذا المجال هـو الاستيراد بدون تحويل عملة لمثل الانتاج المحلى أو أن الدولة تشعر بوجود عجز فى المعروض فتستكمله من السوق الموازية ولكن كمبدأ عام اذا كان الانتاج المحلى المصرى كافيا كما ونوعا فلا مجال للاستيراد من الخارج أما اننى أغلق السوق على الانتاج المحلى غير الجيد فما ذنب المستهلك المصرى أما اذا كان الانتاج المحلى قادرا على المنافسة فاننـا نمكنه من المنافسة الصحيحة السليمة .

مواجهة المشكلة الاقتصادية يكون بالآتى

أ. سعد الشماع

اذا لم يكن هناك قدرة على مواجهة المشكلة الاقتصادية الا عن طريق النظر فى :

١ ــ دعم السلع ٢ ــ ترشيد الاستثمار ٣ ــ السياسة الضريبية ٤ ــ العمالة الزائدة ٥ ــ اتاحة الهجرة وتنظيمها ٦ ــ فعالية جهـاز تحصيل الضرائب ٧ ــ جهاز الاسعار .

فهل تصلح هذه النقاط أن تكون عوامل مساعدة لحل المشـكلة الاقتصادية ؟

د. حامد السايح

هذا كلام صحيح جدا فاننى وانا أتحدث عن الدعم اتكلم عن حل شيئين : **الاول** . أن الدولة تدعم الوسطاء وهذا كلام غير مقبول فالضرائب التى ندفعها تذهب للوسطاء . **الثانى** ــ أن الدعم يمثل جزءا كبيرا من الميزانية القومية دون مبرر ويجب أن نعيد النظر فيه . أما بالنسـبة للعوامل الاخرى مثل ترشيد الاستثمار ، والسياسة الضريبية فان من الضرورى اعادة النظر فيهما . وأيضا العمالة الزائدة وقد تحدثت عنها فان من آفات القطاع العام أن هناك سياسة عمالة اجتماعية وليست اقتصادية . وكذلك اتاحة الهجرة وتنظيمها والحمد لله لم تعد تحتاج الى تنظيم . وجهاز الاسعار مرتبط بالدعم ومرتبط بالتضخم والصـلة بينهم متصلة لان الدعم جزء من الميزانية فاذا كان بالميزانية عجز فتزيد الاسعار زيادة عشوائية دون تحكم . لذلك يجب دراسة هذه العوامل دراسة كاملة .

مكافحة البلطجية

أ. حسن جميعى

يجب تشديد الرقابة بمعرفة وزارة التجارة والتموين ووزارة الداخلية لمكافحة البلطجية والمصبجية الذين يستولون على السلع المدعمة ليبيعونها فى السوق السوداء .

النفقات الجارية .. وتعدد القوانين

أ. محمد عيسى

تحدث د. حامد السايح عن اربعة بنود فقط ولم يتحدث عن النفقات الجارية الحكومية وخاصة بعد أن كثرت القوانين – والتى تصدر دون مراعاة للموقف الاقتصادى – مثل زيادة الاجور ، والرسوب الوظيفى وكذلك الخدمات المجانية التى تتراكم يوما بعد يوم . فهل يجوز رفع الاسعار استنادا الى أن أسعار بعض السلع فى الخارج ثلاثة اضعاف مثيلتها فى مصر مثل البنزين رغم الفارق الكبير فى الدخل .

الدعم .. والتكلفة الحقيقية للمنتج

م. حسن العتال

اذا كانت الدولة تعلم تماما أن السلع المدعمة لايستفيد منها الا اصحاب الدخول المحدودة لماذا اذن اصرار الحكومة على دعم السلع وخاصة الاقمشة الشعبية التى تتحمل الشركات خسارتها ؟ ولماذا لا يتم تحميل أسعار هذه الاقمشة بأسعار تكلفتها الحقيقية دون أى ربح ؟

رفع الدعم عن البنزين يزيد مشكلة المواصلات

م. سيد مطر

فى سبيل رفع الدعم عن البنزين والذى يشكل عنصرا هاما لحل مشكلة المواصلات جزئيا باستخدام أصحاب السيارات الخاصة لسياراتهم دون الاعتماد على مواصلات الدولة فلماذا نستمر فى رفع سعر البنزين ؟

مشكلة التراخى .. وتدبير القروض

م. حسن الدوى

لقد بنيت حلول المشكلة الاقتصادية فى فترة ما على تقديرات النمو

الاقتصادى وقــد نجحت المجمـوعة الاقتصــادية فى تدبير القــروض والتسهيلات بناء على صحة هذه التقديرات . فهـل اخـذ فى الاعتبار العناصر التى يمكن أن تؤثر على هذه التقديرات كالتراخى الذى ابديت التخوف منه وكذلك زيادة الاجور واستمرار الدعم لانواع من الســلع الاستهلاكية ؟ لا

جدولة الديون .. والاقلال من الفاقد

أ. منير عز الدين

ركز الدكتور حامد السايح وزير الاقتصاد فى عرضه التنسيق لمراجعة بنود الانفاق بفرض تخفيض العجز على بند دعم السلع التى لاتصل الى المستهلك بسعرها المدعم بينما أشار سيادته الى أن بند ســداد الالف مليون جنيه الديون الخارجية لايمس ، وأن البند المخصص للاستثمارات لايمكن تخفيضه .. ومن ثم فان لى سؤالين :

الأول — بالنسبة لسداد الديون ماهو المنتظر بالنسبة لاعادة جدولة الديون وخاصة مع الدول التى لم توف بالتزاماتها معنا برغم التزامنــا معها فى تنفيذ جميع بنود الاتفاقيات التجارية .

الثانى — بالنسبة للاستثمارات فان دور ترشيد الاستثمارات فى ضوء خطة واضحة **لايجاد التكامل بين الاستثمارات** فى القطاع العــام والقطاع الخاص بالاضافة الى ضرورة التركيز على استغلال الطــاقات الانتاجية الضائعة والمفقودة والتى يذهب تطبيق نظام الادارة الاهداف والنتائج فى بعض المواقع الانتاجية الى انه من الممكن استرجاع الفاقد الذى يصل الى ٣٠٪ وذلك بالاعتماد على قدراتنا الذاتية . فما الســبيل للاقلال من الفاقد فى الوقت والانسان والانتاج ؟

د. حامد السايح

لقد تحدثت عن الدعم وقلت بأنه جزء مهم . وتحدثت أيضا عن الديون فاذا قلنا أن هناك خدمة ديون فلانستطيع أن نقول للدائنين بأننا لن ندفع ولكننا حولنا الديون من ديون قصيرة الاجل الى ديون طــويلة الاجل ثم اتفقنا مع الدائنين أصحاب الودائع على تأجيل سداد ٢ مليار دولار من الديون المستحقة عن هذا العام ، هذا بالاضافة الى العمل الذى اتخذ بالنسبة لاجراءات الدعم — والتى تعتبر قليلة جــدا — يمكن أن تضيق الفجوة فى الديون الخارجية أما اذا كان السؤال يراد به الديون مع روسيا فواضح أن هناك اتجاها الآن الى تحسين العلاقات ومن الجائز أن نصل فى النهاية الى اعادة جدولة بعض الديون ولكن من جهة أخــرى

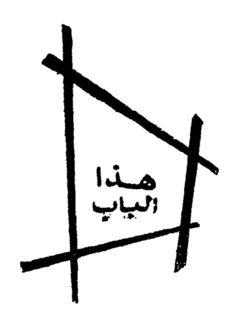
فاننا مازلنا فى علاقاتنا مع الاتحاد السوفيتى نسدد والتجارة موجودة بيننا وبينهم واحيانا اننا مضطرين نسدد ليس بضغط منهم ولكن بضغط من داخلنا لانه حدث ارتباط فى بعض الصناعات الداخلية للسوق الروسية واصبحت هذه المصانع تنتج للتصدير لروسيا فقط وفى بعض الاحيان مضطرين أن نتمشى معهم وان نكمل هذا التصدير وانما المحتمل ان شاء الله فى المستقبل ان يحدث تحسن فى هذا الموقف .

اما بالنسبة لسؤال البنزين ففيه نقط واضحة جدا فاذا كنا نقول ان البنزين يبقى سعره منخفضا يتمشى مع الدخل ولكنى اسأل عن دخل من ؟ ثانيا ــ هبوط سعر البنزين اقل من السعر العالمى فيه شيئين : **أولا** ــ اننا نعطى دعم اضافى لاشخاص فى واقع الامر لديهم الطاقة الدخلية اللازمة . **ثانيا ــ اننا بذلك نشجعهم على استهلاك أكثر .**

فمثلا ان أول مافعله الرئيس كارتر بالنسبة للسياسة البنزينية أنه رفع اسعاره بقصد الحد من الاستهلاك ليس بقصد انهم أغنياء ولان البنزين سلعة نادرة ولايجب الافراط فى استهلاكها . ويجب ان نعرف ان المسألة لاتؤخذ كمسألة دخول الا فى الطبقات الفقيرة جدا اما ما عدا ذلك فيجب ان تباع السلعة بالسعر الاقتصادى لها فهل لدينا الطاقة المالية والاقتصادية بأن نفرق بين الاسعار العالمية المرتفعة واحتياجات الفقراء فقط أم احتياجات الدولة كلها .. حقيقة لانستطيع فالسلع النادرة عالميا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنها نادرة مثلما حدث فى البن مثلا حيث ارتفع سعره بشكل رهيب فى الخارج فلانستطيع أن نحافظ على سعره وندعمه . اذا علينا كدولة نامية لانستطيع أن نكيف الاسعار الدولية لمستوى الدخول فى بلدنا فكل مايجب أن نفعله الا نبيع السلع بسعرها الاقتصادى الا فى اطار الشىء اللازم والضرورى جدا لمعيشة الناس . ومن ثم فان السلعة تباع لا بسعر منخفض جدا يجب دعمه بحجة أن مستوى دخله منخفض ولا بالسعر فى الخارج المأخوذ فى الاعتبار له عوامل خارجية والتى منها متوسط الدخل فى الخارج ولكن مثل هذه السلع ــ **التى ليست أساسية مثل الخبز التى يجب دعمها** ــ تباع بالسعر الاقتصادى فى بلدنا بتكلفتها بالاضافة الى نسبة ربح مناسبة .



السياسات النقدية والتمويلية واستراتيجية التنمية



يتضمن المباحث التالية :

المبحث الأول ـ الظروف التى اثرت على التجارة الخارجية
للاستاذ زكريا توفيق عبد الفتاح

المبحث الثانى ـ السياسات السعرية والضريبية والنمو الاقتصادى
للدكتور صلاح حامد

المبحث الثالث ـ التجارة الخارجية وميزان المدفوعات
للدكتور أحمد الغندور

المبحث الرابع ـ السياسة النقدية ومساهمتها فى حل المشكلة الاقتصادية
للدكتور عبد المنعم البنا

المبحث الخامس ـ سياسة الانفتاح واستراتيجية التنمية
للاستاذ فؤاد سلطان

المبحث السادس ـ بعض اتجاهات مشروعات الانفتاح الاقتصادى
للدكتور فتح الباب جلال

المبحث السابع ـ المشروعات المشتركة واتفاقات الحصول على التكنولوجيا
للمهندس يوسف خليل مظهر

المبحث الثامن ـ دور السوق المالية فى اصلاح المسار الاقتصاد
للاستاذ السيد الطيبى

المناقشات

الظروف التى أثرت على التجارة الخارجية

الاستاذ
زكريا توفيق عبد الفتاح
وزير التجارة والتموين

ان التجارة الخارجية فى اية دولة تعكس الحالة الاقتصادية لهذه الدولة . فمثلا اذا كان الاقتصاد القومى متينا كان حجم التجارة الخارجية كبيرا ، وعجز الميزان التجارى منعدما أو قليلا . بل قد يكون هناك فائض وهذا ما يحدث فى بعض الدول . وبالعكس نجد ذلك اذا كان هيكل التجارة ضعيفا . كما وان التجارة الخارجية يمكن أن تكون سببا ونتيجة فى نفس الوقت . فهى تكون سببا للحالة الاقتصادية التى نحن فيها لان قدرتنا على التصدير محدودة وطاقاتنا للاستيراد كبيرة جدا وفى الوقت نفسه نتيجة للحالة الاقتصادية التى نحن فيها للضغوط التضخمية التى يتعرض لها الاقتصاد المصرى .

الظروف المؤثرة على التجارة الخارجية المصرية :

مما لاشك فية أن هناك ظروفا أثرت على تجارتنا الخارجيه وهى ظروف متعددة منها :

١ — أن معدل نمو الاقتصاد المصرى فى الفترة من عام ١٩٦٧ الى عام ١٩٧٣ كان معدلا ضعيفا .

٢ — ارتفاع أسعار الواردات نتيجة التضخم الحاصل فى العالم ونتيجة ارتفاع أسعار البترول .

٣ — الزيادة السكانية المضطرده فى مصر ، فكلما أتصور اننا فى سنة ٢٠٠٠ سنكون ٧٠ مليونا وعلى نفس الرقعة الزراعية فلا أعرف كيف سنستطيع توفير الغذاء .

٤ — حجم الهيكل الصناعى والانتاجى فى مصر .

٥ — ارتباطنا بمجموعة من الدول فى تجارتنا الخارجية .

كل هذه العوامل اثرت على حجم تجارتنا الخارجيه ، فاذا نظرنا الى تجارتنا الخارجيه نجد ان ٥٠٪ من صادراتنا مع دول اوربا الشرقيه وحوالى ١٨٪ من دول غرب اوربا . ونجد فى نفس الوقت ان وارداتنا من دول اوربا الشرقيه تصل تقريبا الى ١٠٪ وحجم وارداتنا من دول العملات الحرة يصل الى ٥٠٪ تقريبا . وهذا يؤدى الى وجود الفجوه الكبيره فى النقد الحر المتاح لنا مما يؤثر على ميزان المدفوعات فنلجأ الى القروض لدرجة ان القروض الاستثماريه التى نحصل عليها لا تقدر على استيفاء خدمه هذه القروض هذا بالاضافة الى أن الانفاق العسكرى له دخل كبير فى هذا الموضوع .

كذلك فان مدخرات المصريين الذين يعملون بالخارج والتى تصب فى مصر ادت الى زياده الموجة التضخميه وانزلت قوه شرائيــــه كبيره فى البلد مع عدم الزيادة فى الانتاج . كما اننا حررنا التجاره الامر الذى اثر على فتح باب الاستيراد ، وعندما يزيد الاستيراد يزداد الفرق بين وارداتنا وصادراتنا وكان الفرق بينهما قبل ذلك حوالى ٢٠٠ مليون جنيه امــــا الان فالفرق بين وارداتنا وصادراتنا يصل ما بين ٨٠٠ مليون الى ١٠٠٠ مليون جنيه . واذا كنا نصدر اكثر مما نستورد من دول الكتله الشرقية فهذا يترتب عليه أننا نفى بالتزامات لهذه الدول وكذلك اذا كنا نصدر اقل مما نستورد مع مجموعة دول العملات الحرة فهذا يؤدى الى قيام التزامات بالنقد الحر ، وكل هذا يؤدى الى اختلال العملية من اعلى الى اسفل واصبح الامر يتطلب مجهودات كبيرة جدا .

هيكل الصادرات المصرية :

ان هيكل الصادرات المصرية يعتمد أساسا على المحاصيل الزراعية. فالقطن انخفضت أهميته النسبية من ٤٠٪ الى ٣٠٪ والبترول زادت اهميته من ١٠٪ الى حوالى ٢٥٪ . وكذلك صناعة الغــــزل والنسيج تمثل ١٨٪ تقريبا فيما عدا ذلك لم نستطع أن يكـــون لنا انتاج بموقف تنافسى فى الأسواق الخارجية . كما أن ارتباطنا بالاتحــــاد السوفيتى وبدول الكتلة الشرقية افقدنا الكثير من عناصر الكفاءة التصديرية ثم يعد هناك اهتمام بالجودة ولا بأصول التعبئة . فعلى سبيل المثال : انتاجنا من الغزل الرفيع اذا لم يأخذه الاتحاد السوفيتى فاننا سنجد صــعوبة كبيرة جدا فى تصديره . كما أن ميزانيات شركاتنا التى تتعامل مع الاتحاد السوفيتى ودول الكتلة الشرقية ميزانيات متضخمة حيث أننــا نحقق ملايين الجنيهات دون أدنى صعوبة وذلك لأن المستورد هو الذى يلح فى الطلب ونفرض عليه نحن الســـعر الذى نرغبه ولا يحـــدث نوع من التحسن بالنسبة للجــــودة فى السلع المصـــدرة كل ذلك فى خــــلال

من ١٠ — ١٥ سنة فترسخ لدينا مفهوم وهو انه طالما ان العملية تسير بهذا الشكل فلا تغيير فى الجودة . وتمادينا أيضا فى موضوع الحوافز والارباح.

هذا فى حين توجد أسواق عربية مجاورة ميزانياتها بالبلايين فوجودنا فيها ان لم يكن ضعيفا فهو غير قائم اطلاقا فى سوق السعودية او الكويت او الامارات وانى كنت اعتقد أن الدول العربيه هذه هى الامتداد الطبيعى لأسواق تصريف المنتجات المصرية ، وكذلك الدول الافريقية . وقد طلبت بعد مؤتمر القمة الافريقى ان أجتمع بسفراء مصر فى الدول العربية والافريقية للتعرف على امكانية تنمية صادراتنا الى هذه الاسواق ، ولكن ما سمعته كان مثبطا للهمم بشكل غير معقول ، فيكفى ان نرسل خطابا من اى دولة لأى شركة أو جهاز فى مصر فنجد أن العناية فى الرد عليه غير قائمة وغير موجودة ، اننى كمسئول ارجع هذا الى علاقتنا بدول الاتفاقات قد أدت بنا الى هذه النتيجة

اعمال اسلوب المنافسة :

اننا قررنا منذ سنة ١٩٧٥ أن نغير مسار تجارتنا الخارجية واعتبرنا ان المنافسة اسلوب خلاق . فلماذا لا يجد القطاع العام منافسا أمامه وهو القطاع الخاص ؟ فجميع المواثيق التى صدرت من يوليو ١٩٥٢ لم تنص على تجميد أو حرمان القطاع الخاص من نشاطه بدليل أن ٨٠٪ من الزراعة قطاع خاص وكذلك تجارة التجزئة والتجارة الداخلية حوالى ٨٠٪ قطاع خاص . اننا نحتاج الى انتفاضة فى قطاع التجارة الخارجية والى انتفاضة فى قطاعات الانتاج وأعطينا الفرصة للقطاع الخاص أن يأخذ سبيله الى هذا المجال كما كان فى الماضى بحيث أن تكون هناك منافسة بين القطاعين . وكذلك فى التوكيلات التجارية والتى كانت مقصورة على القطاع العام . لقد أتحنا للقطاع الخاص الفرصة أيضا للعمل فى هذه التوكيلات بشرط أن الذى يعمل فى التوكيلات التجارية يكون مصريا وكذلك ابوه وهدفى من هذا الموضوع أنه لا يعمل بالتجارة فى مصر الا من كان مصريا حتى لا تخرج الاموال الى الخارج ونحن نعانى من مشكلة تكدس الخريجين بالوزارات والمصالح وبحيث لا يتقدم اى عطاء الى أى جهاز فى الدولة حكومى أو قطاع عام الا عن طريق وكيل مصرى .

التهافت على الاستيراد :

لقد حررنا التجارة الخارجية وحررنا التوكيلات التجارية ولكن للاسف فى خلال سنتين من تحريرهما وجدنا أن هناك تهافتا على الاستيراد وليس هناك أى اهتمام بالتصدير . وكل المشكلات على الحصول على استثناءات من اجل الاستيراد . ولقد تحدثنا عن الاستيراد بدون تحويل

عملة وكان **الهدف الأول منه** ـ رغم وقوف كل اساتذة الاقتصاد ضد الاستيراد بدون تحويل عملة ـ هو تقنين التهريب الذى كان يحدث فى البلد كما فى الشواربى .. الخ .

الهدف الثانى ـ هو طول الحرمان الذى كانت تعانى منه الجماهير فى السنوات السابقة لسنة ١٩٧٣ حيث كانت السوق المصرية هى السوق السوداء والارتفاع المغالى فيه فى الاسعار .

الهدف الثالث ـ هو الاستفادة من مدخرات المصريين فى سد احتياجات السوق المصرية من مستلزمات انتاج ومستلزمات حرفيين والسلع اللازمة للتنمية من مواد خام ومواد أولية ـ علما بأن هناك نسبة من السلع الاستهلاكية دخلت فاذا لم تكن تدخل عن الطريق الشرعى (الجمارك وسداد الرسوم الجمركية) فستدخل عن طريق التهريب وكانت حركات التهريب واضحة جدا ويكفى ان السجائر المستوردة كانت تدخل مهربة **وبعد فتح باب الاستيراد بدون تحويل عملة جميع السجائر** المستوردة وضع عليها التعريفة الجمركية . لمصلحة الجمارك واخذت الخزانة العامة حقها منها .

مشاكل تطبيق تحرير التجارة الخارجية :

حقيقة انه من واقع التطبيق وجدنا ان امورا تتطلب ان تعالج ومن اهم هذه الامور ما يلى :

- ان هناك تساؤلات عن السيل الجارف من القرارات الوزارية الخارجة من وزارة التجارة والذى أربكت الناس .
- أن هناك انتقالا كبيرا من جو كله ملىء بالرقابة والانغلاق الى الانفتاح فلا بد ان نلتمس العذر لهؤلاء العاملين بوزارة التجارة فلديهم الخبرة الكبيرة بكل ما يتعلق بالاجراءات والقوانين والقرارات ... الخ . ولكن القدرة على التحول ومعالجةالامور بمفهوم الانفتاح الذى نريده أعتقد انها قدرة قاصرة وهى تحتاج الى وقت كبير جدا .
- هذا بالاضافة الى اننا فى مجال التطبيق وجدنا عدة أمور لابد أن تعالج بقرارات وزارية ، فعلى سبيل المثال اننا نتعامل مع دول الاتفاقات على أساس قوائم سلع بحصص أو بقيم فى الصادر أو الوارد ننظر فنجد هذه الدول تقيم العقبات وفى نفس الوقت نجد أن القطاع الخاص يتعامل معها بعملة حرة فى باب الاستيراد بدون تحويل عملةللاستيرادمنهذه الدول.اذنماقيمة الاتفاق..ومنثم فلا استطيع أن أقف مكتوف اليدين أمام هذا الاجراء ، فلا بد أن نعمل قرار وزارى ينظم هذا العمل ثم يبدأ الناس الذين كانوا يتعاملون

مع هذه الدول بعد ما يجدون ان نشاطهم قد قيد يبداون فى الكلام عن القرار الوزراى .

ومثال آخر ، اننا نؤمن بان الانفتاح لا يقوم على قتـــل الصناعة المصرية ، بالعكس اننى مؤمن بأن المنافسة ستؤدى الى أن تطور الصناعة المصرية نفسها وخاصة ان مفهوم الانفتاح ليس خاص بالتجـارة فقط . فالغاء قانون المؤسسات واعطاء السلطات الكاملة لمجالس الادارة وربط الاجر بالانتاج واعطاء الحوافز والادارة بالاهداف ... الخ . كل هـــذا كان هدفه ان وحدات القطاع العام تتحرر من الجمود الذى فرض عليها فى الماضى بحيث تكون قادرة على تطوير نفسها ، كما أن مفهوم الانفتاح هو أن نستفيد ايضـا من التقـدم العلمى والتكنولوجى الموجود فى الدول الغربية .

ويمكن علاج الموضوع عن طريق الجمارك بحيث ان السلعة المصرية التى نستورد مثيل لها من الخارج يجب أن يكون سعرها أقل من الخارج يجب ان يكون سعرها أقل من المستوردة ولكننى وجدت فى اتفاقيـــة السوق العربية المشتركة أن هناك اعفاء جمركيا كاملا لكثير من السلع التى تستورد من هذه الدول بل ايضا وجدنا ان سلعا ليست من انتاج دول عربية يتم دخولها مصر على أنها من انتاج الدول العربية الشقيقة مصحوبة بشهادة منشأ تفيد بانها من انتاج هذه الدول وتعفى من الجمارك وبالتالى تهدد صناعتنا . وهذا الموضوع اثير من جانب الصناعة المصرية على أعلى المستويات وبذلك لا أستطيع أن أقف مكتوف اليدين فاضطررت الى معالجة ذلك بقرار وزارى .

ان سوريا معروف بانها متقدمة فى صناعة المنســوجات التى من الياف غير طبيعية وهذا تهديد للصناعة المصرية وللاسف اننا مغالين فى الرسوم الجمركية فالمادة الخام تدخل سوريا بـ٢٪ وتدخل مصر بـ ١٥٠٪ ١٦٠٪ فالمنتج النهائى السورى يدخل مصر بأقل من تكلفة المادة الخـــام التى تدخل كأحد مكونات الانتاج فى صناعتنا المصرية ، وهذا يضطرنا الى اخذ اجراء وهو الا يتم الاستيراد عن طريق القطاع العام والقطاع الخاص ان يتقدم من خلال القطاع العام وعلى شركات القطاع العام أن تقـــوم بتحصيل الفرق فى الجمارك لحساب معين وهذا على أساس اننا نمنع أو نحد من استيراد هذه المنتجات التى تنافس الانتاج المصرى . أما بالنسبة لشهادة المنشأ فلا نستطيع تكذيب الغرف التجارية فى الاقطار العربية فلا بد أن نأخذ اجراء حتى يتم مناقشة هذا الموضوع فى اطار مجلس الوحدة الاقتصادية .

وهناك موضوع آخر خاص بالتراخيص ـ ولا اعلم مدى صحته ـ وهو ان شخصا استورد بضاعة واستخرج الترخيص ببند جمركي معين وبعد ما وصلت البضاعة الى جمارك الاسكندرية طلب منه مندوب الجمارك تغيير البند الجمركي . وعندما غير هذا الترخيص من وزارة التجارة على اساس البند الجمركي الجديد قالت الجمارك للمستورد ان البضاعة وصلت قبل الترخيص فلا بد من دفع الغرامة . ومن ثم فلا بد من اعطاء تعليمات بقصد التيسير طالما أن البضاعة المستوردة مصرح بدخولها البلد ولا يهم استخراج الترخيص قبل أو بعد وصول البضاعة . لذلك فان كل القرارات الوزارية تشتمل على تيسيرات وليست تعقيدات وانما التعقيدات دائما تأتي من أسفل . وقد أثيرت ضجة كبيرة جدا بأن هناك خلافا بين الجمارك ووازرة التجارة والحقيقة خلاف ذلك ، ففي مجال التطبيق تواجهنا ثغرات فنضطر الى تعديلها وقد أخذت قرارا منذ شهرين بأن نعيد النظر فى كافة القرارات الخاصة بتجارة مصر الخارجية بحيث تخرج ميسرة ومبسطة .

سياستنا الخارجية :

اما بالنسبة لسياستنا الخارجية فاننا قد الغينا الاتفاقيات فيما عدا دول الاتحاد السوفيتي والمانيا الشرقية وتشيكوسلوفاكيا لاننا تربطنا بهم اتفاقات ، والصين والسودان تبعا لظروف العلاقات بيننا والاردن لأنه يخشى لو لغى الاتفاق فستنغلق مصانعه لأنه انشأ مصانع قائمة على البيع فى السوق المصرية . واننا لو الغينا الاتفاقات فستكون النتيجة أن الاستيراد سيتم بـ ٧٠ قرشا للدولار وبذلك تكون المنتجات مرتفعة وغير منافسة . ولكن توسيط صندوق النقد الدولى بتحرير تجارة مصر الخارجية من اتفاقات الدفع مع الدول الاعضاء فى الصندوق سوق تجعل الصناعة المصرية والسلع التى تصدرها مصر فى مستوى تنافسي مع الأسعار العالمية وهذا سيؤدى الى الاهتمام بتنويع أسواقنا .

وهناك موضوعات مازلت عاجزا عن فهمها وهى أن الذى يستورد من الاتحاد السوفيتي يتعامل على أساس ٤٠ قرشا للدولار — حتى الآن — بالنسبة للاستيراد وبدأنا نستورد من الاتحاد السوفيتي أو من الدول التى بيننا وبينهم اتفاقات دفع . ولكن عند التصدير لا نجد أحدا يريد التصدير لهذه الدول فتكون النتيجة أن المديونية تتراكم بحيث أنني لو الغيت الاتفاقيات ساجد انني مدين بكذا مليون جنيه وعند السداد اجد ان البنك المركزى يقول أن الجزء الذى أسدده لا يعامل معاملة

العملات الحرة . وان تطبيق سعر الصرف مزدوج فى معاملاتنا الخارجية يعقد تجارتنا الخارجية مع الدول التى نتعامل معها . فعلى سبيل المثال بلد كرومانيا اصبحنا مدينين لها بـ ٣٠ مليون جنيه استرليني فى رصيد معاملاتنا معهم وقد طلبوا سدادها فى خلال سنة وهذا غير ممكن ولكننا سنسددها عن طريق انه كلما نشترى اكثر نأخذ ٢٥٪ أو ٢٠٪ من قيمة صادراتنا ، اذن من مصلحتهم أن يستوردوا من مصر بالعملة الحرة بحجم اكبر حتى يتقاضوا مديونياتهم علينا ووضعنا حدا اقصى لهذا ، ولكننا وجدنا ان الـ ٢٥٪ أو ٢٠٪ عندما تأتى شركة انتاج تصدر الى رومانيا تصطدم بأن الـ ٢٥٪ ستتقاضى فيهم ٤٠ قرشا للدولار والباقى تأخذه بـ ٧٠ قرشا الدولار ، فأحجمت عن عرض انتاجها الى رومانيا مع اى دولة عملة حـــرة .. ولأجل أن أصل الى هذا الموضوع بالطـريق المتبـع لدينا فلا تكفى سنين .. لذلك وما زلت أقول بأن القائمين لم يستطيعوا أن يتفهموا روح الثورة الادارية وروح الانفتاح . فالعملية هى عملية موازنة اى مكسب وخسارة ولا يمكن أن تكون مكسب مستمر .

هذه هى احدى العقبات التى نواجهها اليوم فى مجال تحرير التجارة الخارجية وحتى بعد الغاء اتفاقات الدفع فليس من المصلحة الغاء الاتفاق مع الاتحاد السوفيتى فى الوقت الحاضر لاننا نستمد منه سلع كبيرة جدا فاذا قبلنا الاتفاق بالعملة الحرة فان هذا يمثل التزام كبير جدا وهو يأخذ حوالى ٦٠ الى ٧٠ مليون جنيه سلع تقليدية كالبيرة والبراندى ومنتجات جلدية جودتها متواضعة .. بصراحة .. كما انهم أيضا يســـتوردون منتجات تحميل لا نجد لتصريفها أسواقا اخرى ونستورد منهم ســـلع تموينية وخامات أو مستلزمات انتاج .

ان الاسلوب الذى نتبعه الآن هو تحرير تجارتنـــا الخارجية من الاتفاقات على أساس اننا نطرق أسواق دول العملات الحرة . ومن ناحية اخرى فاننا بدانا نهتم بأسواق الدول العربية فأوفدنا بعثات من اتحاد الغرف التجارية واتحاد الصناعات وفتحنا مراكز فى أسواق هذه الدول وافتتحنا معرضا فى جده ، والتقارير التى وصلت تبين دهشة اخواننا السعوديين من الانتاج المصرى وهذا شيء مشجع للغاية بالاضافة الى هذا فان البنك الدولى مهتم جدا ببرنامج تنمية الصادرات المصرية وخصص لهذا البرنامج قرضا بحوالى مليون دولار على أساس بحث بعض الصناعات المصرية التى يمكن أن نجد لها أسواق تصريف فى اوربا وامريكا بالعملات الحرة دون مجهود كبير مثل صناعات الأثاثات الخشبية وذلك بتطوير انتاجها الحالى وكذلك الصناعات الجلدية وصناعات النسيج ، ويمكننا جدا أن نصل بمعدل الزيادة فى صادراتنا ليس فقط الى ٧٪ كما تقـدر الخبراء بل الى ١٢ ٪ وهذا يحتاج الى مجهود كبير .

اما بالنسبة الى السوق الاوربية المشتركة فاننا عملنـــا اتفاق مع مجموعة دول السوق ، وبناء على هذا الاتفاق حصلنا على اعفاء ثنى من الجمارك على منتجات مصر الصناعية والزراعية فطبقوا نسبه التخفيض من ٤٠٪ وفى الاحاديث الجانبية التى دارت بينى وبين العاملين فى السوق فقالوا اننا نطبق سياسة الانفتاح الاقتصادى وقانون استثمار المال العربى والاجنبى وقانون المناطق الحرة واقبال المال والخبرة للعمـــل فى مصر سيؤدى الى قيام صناعات ستكون السوق الاوربية المشتركة هى السوق الرئيسية لهذه السلع وهم يتوقعون ذلك لأن الصناعات التقلـيدية التى تحتاج الى عمالة كبيرة بدأت تندثر فى أوربا وسيتركون مجالاتها فى الدول النامية مثلنا ، وهم يركزون على الصناعات الدقيقة والتى تحتـــاج الى تكنولوجيا متقدمة جدا فهم من الآن قدروا ذلك فى الاتفاق الذى تم بيننا وبينهم واعطونا فى مقابل ذلك ٢٠٤ مليون دولار فى شكل قروض .

وبالنسبة لدول السوق الامريكية فان كل العالم يصب فيهـــا ، فالزائر لامريكا يجد أن السوق الامريكية مغرقة بالانتاج المستورد والشىء المذهل اننى زرت سويسرا وبلجيكا وامريكا فوجدت أن المنتجات الهندية تغرق أسواق أوربا وامريكا وما زلنا نحن نتوسع فى صناعة الغزل فلقد تأخرنا حيث بدأت الهند من عشر سنوات فى تطوير صناعاتها وانتاجهـــا وهذا ذنب الحقبة الماضية والجمود الذى كنا نعيش فيه وبصراحة لا تجد شىء حتى ولا قميص مصرى معروض وعندما كان توت عنخ آمون معروض بامريكا جميع المصانع وخاصة التى يملكها يهود عملوا سلع تذكارية وفوط عليها توت عنخ آمون وباعوا بملايين الملايين من الدولارات ونحن لم نفكر فى هذا فالسوق الامريكية ليست سوقا سهلة ولكننا تعودنا ان يطـــرق الرجل السوفيتى أبوابنا فهو يسترد الدين الذى له لدينا ونحن نعرض عليه انتاجنا ليأخذه وهذا يجعل صناعتنا غير متكافئة مع التطور الحاصل فى العالم .

الخلل فى ميزان المدفوعات :

اما عن الخلل الحادث فى ميزان المدفوعات وأن العجز كبير جدا وكذلك النقص فى العملات الحرة ومما لا شك فيه ان المناطق الحـــرة ستلعب دورا كبيرا فى تنشيط التجارة الخارجية وفى بور سـعيد بدأت مصانع التجميع تنشأ هناك فهناك حوالى ٥٠ مشروعا والمناطق الحرة هذه ستعتبر الـ spring board للقفز على الاسواق المجاورة أو سـد احتياجات كثيرة للسوق الاوربية ، وفى زيارة قريبة لدول أمريكا اللاتينية لا أستطيع القول بأن التصدير لها باستثناء البترول سيكون مفتوحا ولكن

لكونها مصدرا للحوم فيمكن ان تنشىء فى المناطق الحره مستودعات تبريد لتفيد السوق المصرية والاسواق المجاورة ، ففى تقديرى حقيقة أن المناطق الحرة مع القانون ٤٣ ستكون حجر الزاوية فى حل أزمتنا الاقتصادية من ناحية ميزان المدفوعات بشرط أن القطاع الخاص يقدم على الاستثمار فى مشروعات التنمية .

تعديل قانون الاستثمار :

ان الاجراءات التى اتخذتها الحكومة حاليا من تعديل للقانون ٤٣ ومساواة المال الخاص بالعام فى الاعفاء الضريبى والغاء الضرائب على الفائدة ورفع سعر الفائدة كل هذا بهدف تشجيع مدخرات المصريين اتدخل فى مجالات التنمية ، وقد آن الأوان لكى نحدد مجالات العمل للقطاع العام بحيث يكون مجال العمل فى القطاع العام معلوما . ونترك القطاع الخاص بكامل مرونته ليتحرك فى مجالات التنمية . وذلك لأن الدوران الذى نعيشه ما بين وزارة التخطيط ووزارة المالية وقصور الهياكل التمويلية لبعض الشركات والخسائر وقوانين العمالة وهذا شىء مثبط للهمم .

القطاع الخاص ومشروعات التنمية :

لماذا يقبل القطاع الخاص على مشروعات التنمية ؟ فاذا كان استيراد السلع واعادة بيعها يحقق ربحا من ٣٠٪ الى ٥٠٪ ويكون دوران رأس المال اربع مرات فى السنة فهذا اسهل بكثير من أن أضع رأسمالى فى مشروع قد يواجه صعوبات مثل قلة الاسمنت أو حديد تسليح تؤخر تنفيذ المشروع سنوات عديدة . فلو وضعت هذا المبلغ فى صندوق التوفير كان هذا أضمن لى فسيكون الربح ٥٪ أو اذا شاركت بهذا المبلغ فى عمليات استيراد فسيكون نسبة الربح تقريبا ١٠٠٪ .

اخلص من هذا بأن هناك بعض الانشطة وبعض الوحدات فى بعض الانشطة فى القطاع العام يجب اعادة النظر فى ملكيتها فعلينا ان نقيم هذه الشركات ونطرح اسهمها للعاملين فيها وجزء منها يطرح للاكتتاب العام بحيث تصبح ملكيتها قطاع خاص كاملة أو ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص ، وبذلك يصبح المشترى للاسهم يشترى اسهمه فى مشروع قائم يعطى ربحا . ان كل ما اخشاه انه بعد أن كنا نعتمد فى صادراتنا على الذهب الابيض أخشى ان نعتمد بعد ذلك على الذهب الاسود فى الثمانيات فقط وهذا مؤشر خطير جدا . وشكرا .

السياسات السعرية والضريبية والنمو الاقتصادى

دكتور
صلاح حامد

وزير المالية

تعتبر السياسات السعرية والضريبية من أهم الادوات التى توجه السياسة الاقتصادية فى الدولة الى الاهداف الموضوعة . وهذه الاهداف الاقتصادية تتعارض مع الاهداف الاجتماعية اذ أنهما لا يسيران فى اتجاه واحد فهما دائما فى اتجاه متنازع لاننا اذا سرنا فى اتجاه النواحى الاجتماعية فاننا بذلك نهمل النواحى الاقتصادية وبالعكس . ومن هنا تنشأ الصعوبات التى تجعل الدولة تتدخل لكى توازن بين الاهداف الاجتماعية عن طريق السياسة السعرية والضريبية التى تعتبر اداة فعالة فى توزيع الموارد الاقتصادية . كما أنها تحاول ان تعيد توزيع الدخل بين طبقات الشعب عن طريق سياسة دعم بعض السلع وبيعها بسعر أقل من سعر التكلفة الحقيقية ، وبالتالى تضمن حدا أدنى للمعيشة لهذه الطبقات هذا بالاضافة الى أن السياسة السعرية — وخاصة بالنسبة لأسعار الجمارك والضرائب غير المباشرة — تؤدى الى الحد من زيادة الاستهلاك ، وحماية الصناعة المحلية . هذا فضلا عن أن استغلال كل من السياسة السعرية والضريبية فى الحصول على موارد الدولة التى يمكن انفاقها على أعمال التنمية الاقتصادية .

واذا كانت الدولة تتدخل عن طريق السياسة السعرية للحد من حرية بعض الشركات فى تسعير المنتج النهائى . فان الهدف من هذا التسعير ليس هو التدخل فى شئون الشركة ولكن لكى نصل الى الأهداف التالية :

أولا — ان الدولة عندما تحدد السعر فانها لا تقصر هذا التحديد على سعر السلعة النهائى فقط وانما تحدد أيضا سعر السلع الوسيطة . كما أن الدولة تهتم بالعناصر التى تؤثر على التكلفة — فمثلا ارتفاع الاجور او سعر الفائدة له تأثير على التكلفة وان الشركة التى تدفع للعامل

٤٠ قرشا كحد أدنى للأجور . فى حين ان انتاجيته ـ حسب العـوامل الاقتصادية ـ لا تزيد عن ٢٥ قرشا ـ فان الشركة هنا تتحمـل زياده قدرها ١٥ قرشا . وهذه الزيادة تمثل الفرق بين الاجر المدفوع للعامل والاجر الذى يجب أن يدفع حسب العوامل الاقتصاديه . وبالتالى فان هذه الزيادة سوف تؤثر على تكلفة المنتج النهائى . كما انها تؤثر ايضا على قدرة الشركة فى تحقيق الأرباح وكذلك على مرونة الشركة فى تحديد السعر .

ثانيا ـ المقصود بسعر السلعة هو التكلفة الاقتصادية للسلعه التى يدخل فيها عوامل انتاج متعددة وبالتالى يجب أن يكون سـعر السلعه متضمنا التكلفة الاقتصاديه لهذه العوامل التى تدخل فى صنعة السلعة تامة الصنع ومن ثم فاننا ناخذ تكلفة عوامل الانتـاج فى الحسبان لأن اى تغير فى سعر عوامل الانتاج لابد وان يؤثر فى النهاية على سعر المنتج النهائى .

ثالثا ـ ان معدلات الكفاءة الانتاجية للشركة من العوامل التى تؤثر على تكلفة الانتـاج وبالتـالى تؤثر على سعر المنتـج النهـائى ، لأنه اذا زادت كفـاءة المشروع الانتاجيـة أو زادت كفـاءة عوامـل الانتاج المستخدمه فى المشروع فانها بالضرورة تخفض التكاليف وتزيد من الارباح التى يحققها المشروع . ويحضرنى فى هذا المجال ما حدث فى بعض الدول مثل الهند وباكستان ودول امريكا اللاتينية ، فان هذه الدول قد تمكنت عن طريق رفع الكفاية الانتاجية وتخفيض العادم أن تزيد انتاجها بنسـبة ١٠٠٪ دون أن تزيد من استثماراتها . اذا فان التكلفة فى الواقع هى سعر عوامل الانتاج ولكن فى النهاية هى عبارة عن خليط بين السعر وبين الكفاءة الانتاجية التى تؤدى فى النهاية الى رفع سعر المنتج أو خفضه .

رابعا ـ أن سعر السلعة الاقتصادى يتاثر هبوطا أو ارتفاعـا اذا رات الدولة ان تبيع السلعة بأقل من التكلفة الاقتصادية وذلك بأن تدعم الدولة هذه السلعة . وقد بلغ هذا الدعم الذى تتحمله الدولة فى سنة ١٩٧٠/٦٩ حوالى ٢٠ مليون جنيه فى حين انه أصبح الآن يبلغ حوالى ٣٨٠ مليون جنيه وهذا المبلغ ـ فى الواقع ـ يمثل ثلث الموارد السيادية للدولة وهذا يعنى أن الدولة تدفع ثلث مواردها لكى تزيد من الاستهلاك ، لأن الدعم هو وسيلة لتخفيض سعر السلعة لهدف اجتماعى ، وهـذا الهدف الاجتماعى ـ كما ذكرت ـ يتنافى ويتعارض مع الهدف الاقتصادى لأن خفض سعر السلعة يترتب عليه زيادة وتشجيع الاستهلاك . وبمعنى آخر فان الدولة تكون قـد حرمت من اسـتخدام ثلث مواردها فى زيادة الاستثمار ورفع الكفاءة الانتاجية عن طريق التجديد والاحـلال

بالنسبة للشركات المختلفة . وهذا يوضح مدى التعارض بين السياسة الاقتصادية والسياسة الاجتماعية .

خامسا ـ عندما نتكلم عن الدعم فاننـــا نجد أن بعض السلع التى تدعم لاجل ان تباع بسعر اقل من ســـعرها الحقيقى لا تستخدم فى الاغراض المخصصة لها فقط بل ان رخص سعرها يشجع على استخدامها فى أغراض لم تخصص لها هذه السلع فمثلا رغيف العيش الذى تدعمه الدولة لكى تخفف العبء عن كاهل المستهلك نجده لا يستخدم فى اطعام الآدميين فقط بل انه يستخدم أيضا كعلف للدواجن ، وذلك نتيجـــة لرخصة عن الاعلاف الاخرى . وايضا نجد ان الذرة التى تباع بثلث ثمنها الحقيقى لا تستخدم فى الاستهلاك المخصص لها فقط بل تستخدم كعلف للماشية . وبذلك لا يذهب الدعم للمستهلك الحقيقى التى تدعم السلع من أجله وانما يذهب الى مربى الدواجن أو مربى المواشى والى التجار الوسطاء ، والدولة ـ فى غالبية الاحوال ـ لاتستطيع أن تصل اليهم عن طريق الضرائب . وهنا ايضا نجد تعارضا لأننا عندما نعطى دعما لا نحاول تركيزه على الطبقات المحتاجة فعلا لهـــذا الدعم وانما نعطيه بصورة عامة وبالتالى ينتج عنه تبديد للمواد الاقتصادية .

سادسا ـ ان الشركات يجب ان تكون لديها المرونة فى تحريك السعر ارتفاعا أو هبوطا . بمعنى أنه كلما ارتفعت تكاليف الانتاج تكون لدى الشركة القدرة على رفع السعر ، وايضـــا اذا انخفضت التكاليف فان الشركة يمكنها ان تخفض السعر . وان اعطاء هـذا الحق للشركة بدون قيد او شرط قد يؤدى الى وجود نوع من المغالاة فى استخدام هـــذا الحق ، اذ من الجائز أن تلجأ بعض الشركات الى اخفاء بعض المتاعب الاقتصادية فى الشركة عن طريق رفع السعر .. وذلك بان ترفع الاجور لأجل تغطية خسائر ناتجة عن عدم وجود كفاءة فى التشغيل الاقتصادى للشركة لذلك يجب ترشيد هذا الحق وأن تعطى للوحدات الاقتصادية حرية الحركة والمرونة فى حدود نسبة معينة ولتكن نســبة ١٠ ٪ يمكن للوحدة الاقتصادية ان تتحرك فيها صعودا وهبـوطا بالنســـبة لكافة السلع الاقتصادية التى نتحدث عنها . واذا حددت الدولة سعر البيع لسلعة معينة بأقل من التكلفة فمن الممـــكن ان تتدخل الدولة فتعطى الشركة الدعم المناسب واننى انصح بالا يكون هذا الدعم على اســـاس الفرق بين التكلفة وثمن البيع وانما يكون على أساس فرق السعـــرين مضروب فى عدد الوحدات المنتجة وليس عبارة عن مبلغ اجمالى تدفعه الدولة . فمثلا فى قطاع الغزل والنسيج الدولة تبيع القطن للمصـــانع بمبلغ ١٦ جنيها للقنطار فى حين أنها تشتريه من الفلاح بـ ٣٠ جنيها وهذا

الفرق بين السعرين تتحمله الدولة كدعم . وبذلك لا يكون للدولة رقابة على انتاجية الشركة وبالتالى نجد أن العادم فى مثل هذه الصناعة من القطن المستخدم اكثرمن اللازم الامر الذى يؤدى فى النهاية الى رفع التكلفة اكثر من اللازم . لذلك فاننى اقترح أن يعطى الدعم على أساس الفرق بين سعر التكلفة وسعر بيع المنتج مضروبا فى عدد الامتار المنتجة فمثلا لو كان الفرق بين التكلفة وسعر البيع فى الاقمشة الشعبية خمسة قروش فى المتر وان الشركة انتجت بالفعل من هذه الاقمشة ١٠ مليون متر فان قيمة الدعم الذى يجب أن تتحمله الدولة هو نصف مليون جنيه فقط وليس مبلغ اجمالى تتحمله الدولة سواء انتجت الشركة هذه الكمية أولم تنتجها .

سابعا — الشركة يحدها ايضا عدة عوامل تؤثر فى ارتفاع سعر السلعة وانخفاضه أهمها درجة مرونة الطلب . بمعنى أنه عندما يكون الطلب غير مرن فان الشركة يمكنها أن ترفع السعر دون أن يقل الطلب على هذه المنتجات . ولكن يجب أن نفرق هنا بين السلع الكمالية والسلع الضرورية ، لاننا اذا رفعنا سعر السلع الضرورية فاننا فى النهاية سوف نلقى العبء على المستهلك النهائى الفقير وبذلك يضطر الى ان يخفض من مستوى معيشته لان انفاقه على هذا البند قد ارتفع وانه سوف يضطر بالتالى الى تقليل الانفاق على البنود الاخرى ، ومن ثم فان زيادة السعر بالنسبة للسلع الضرورية سوف يؤدى الى زيادة الدعم وبذلك تتحمل الدولة بأعباء أكثر من اللازم — اما تسعير السلع الاخرى فان الامر متروك للشركة فى ظل السياسة العامة للدولة ، لأن الدولة اذا ارادت ان تحصل على حصيلة من مثل هذه السلعة فانها ترفع سعرها بحيث تغطى أولا تكلفتها الاقتصادية ثم بعد ذلك تغطى الضريبة المفروضة على هذه السلعة للدولة . وبذلك فان هذه السلعة تعتبر مصدرا من مصادر الحصيلة دون أن تؤثر على الهدف الاقتصادى أو الهدف الاجتماعى .

ثامنا — هناك سياسات لهاتأثير غير مباشر على تحديد ثمن البيع وذلك من خلال تأثيرها على تكاليف الانتاج . وهذه السياسات تتمثل فى عمليات التوزيع وفى الاجور ، وفى الفائدة . فبالنسبة لعملية التوزيع فانه كلما طالت سلسلة التوزيع وزادت حلقات الوساطة بين المنتج والمستهلك النهائى كلما زادت التكلفة وبالتالى زاد سعر البيع . لذلك يجب أن تكون خطوات التوزيع محدودة فى عدد قليلمن الوسطاء حتى يمكن أن نتفادى رفع أسعار السلع .

أما بالنسبة لسياسة الاجور فى مصر فاننا نجد انها تقوم على ناحيتين :
الاولى — فرض قوى عاملة سنويا على الشركات وعلى القطاع الحكومى

نتيجه لتوزيع الخريجين سنويا وهذا يتحمل عبئا كبيرا تتحم... ل به التكاليف . الناحيه الاخرى — ان سياسه الاجور تقوم اساسا على ربط الاجر بالشهاده دون ان يكون هناك علاقه بين الوظيفه والشخص المؤهل لهذه الوظيفه ،والدوله تحاول الان تصليح هذا الوضع بحيث يمكن ربط الاجر بالانتاج دون النظر الى الشهاده التى يحملها الشخص ، كما انه مطلوب ايضا تخطيط للقوى العامله وان يعاد توزيع هذه القوى وتوفير العماله المدربه التى تحتاجها الشركات وليس توفير الكم الذى يتخرج من الجامعات والمدارس وتوزيعه على الشركات والحكومه دون ان تكون هنا كحاجه اليه فيصبح عاله ولا يتشجع على الانتاج . فقد زارنى احد خبراء البنك الدولى وقال لى ان من اهم المشاكل الموجوده فى مصر هى وجود عدد من المهندسين حديثى التخرج يجلسون على المكاتب ولا يباشرون عملهم بين الالات ومراقبه الاعمال وقد عرض علينا مبلغ ٢ مليون دولار لتدريب هؤلاء المهندسين لكى يعملوا على الالات ويراقبوا العمال . وقال بأن وجود المهندس فى موقع العمل وبين العمال له اثر كبير فى رفع الكفاءه الانتاجية وزياده الانتاج . ومن ثم فان توزيع العماله داخل الشركات أو القطاع الحكومى له اثر كبير فى خفض تكلفة الانتاج وبالتالى تحديد سعر بيع المنتج النهائى .

أما بالنسبة لسعر الفائدة فانه يتنازعه عاملان أساسيان سمنا : الاول — ان سعر الفائدة يجب ان يكون مرتفعا لدرجة نستطيع ان نجد به المدخرات التى تمكننا من تمويل عملية الاستثمار وبالتالى فانها تخفف العبء عن ميزانية الدولة . الثانى — أنه لا يجب أن يرتفع سعر الفائدة عن الحد المعقول لانه أحد عناصر التكاليف التى تؤثر على تكلفة الانتاج وبالتالى ترفع سعرالبيع للمنتج النهائى . وفى الواقع اننا نجد صعوبة لكى نوازن بين هذين العاملين فمثلا عندما رفع سعر الفائدة بنسبة ٢ ٪ خلال الشهور الماضية فان هذا الرفع كان معقولا لجذب المدخرات . وقد قمنا بعملية التوازن بين مطالب الشركات ومطالب المدخرات من ناحية أخرى ففى حين رفعنا المدخرات بنسبة ٢ ٪ قمنا باعفاء هذه الفوائد من ضريبة القيم المنقولة وهى التى تمثل ٤٠ ٪ من نسبة ٥٪ أى ما يعادل نسبة ٢ ٪ أخرى وبذلك نكون قد رفعنا سعر الفائدة بنسبة ٤ ٪ الشركات تحملت بنسبة ٢ ٪ وخزانة الدولة تحملت بنسبة ٢ ٪ الباقية وبالتالى يكون قد حدث توازن بين جذب المدخرات ومطالب الشركات بحيث لا يؤثر رفع سعر الفائدة على تكلفة الانتاج بمالا يرفع سعر بيع المنتج النهائى .

المشاكل الاقتصادية للسياسة السعرية :

قد يكون لسياسة الاسعار آثار اقتصادية ضارة تسبب مشاكل لكل من الحكومة والقطاع العام ومن امثلة هذه المشاكل ما يأتي :

١ — سوء توزيع الموارد الاقتصادية : من المعروف انه كلما كان سعر السلعة منخفضا كلما اتجهت انظار المستهلكين الى هذه السلعة لسد احتياجاتهم ، فى حين نجد ان الحكومة هى التى تتحمل نتيجة خفض سعر هذه السلعة ، لأن خفض سعر السلعة معناه زيادة فى الاستهلاك وبالتالى تقليل فى الادخار الذى ينتج عنه انخفاض فى الموارد التى تخصص للاستثمار . كما انه اذا خفض سعر السلعة عن طريق الدعم فان هذا معناه ان الدولة تتحمل بعبء مالى بالاضافة الى زيادة الاستهلاك وقلة الادخار وانخفاض موارد الاستثمارات التى يمكن ان توجه الى التنمية الاقتصادية والسياسة الاجتماعية وهذا ما نستهدفه فى المرحلة الحالية وذلك عن طريق تقليل عدد السلع التى تدعمها الدولة والتركيز على السلع الضرورية بالنسبة للطبقات الكادحة ، ورفع الدعم عن السلع الغير ضرورية بالنسبة لهذه الطبقات .

٢ — تقييم المشروعات : يجب ان تستخدم التكلفة الاقتصادية عند تقييم المشروعات . اما اذا انشئت شركة على اساس تكلفة وهمية تقل كثيرا عن الاسعار السائدة فان عملية تقييم هذه الشركة ينتج عنها الآتى :

(أ) سوء موقف الشركة لأن هيكلها الاقتصادى غير سليم .
(ب) أن تكلفها اقل من الواقع بكثير .
(جـ) أن الاسعار التى تباع بها أسعار وهمية .

واننا اذا حاولنا اصلاح هيكلها الاقتصادى فاننا نجد ان الشركة تنهار وتصبح خاسرة اذا قيمت على اساس التكلفة الحقيقية للمشروعات كما اننا نجد ان هذه الشركة — فى المدى الطويل — بدلا من أن تكون رابحة وتساهم فى تدعيم ميزانية الدولة فانها تكون خاسرة وتحتاج الى دعم لاصلاح هيكلها المالى ومن ناحية اخرى فانها لاتستطيع ان تتحمل عبء التكاليف على مدى السنين نتيجة ارتفاع أجور العمال وارتفاع السعر التشجيعى وما الى ذلك من المتغيرات المختلفة . ومن هنا فان استخدام التكلفة الاقتصادية يغنينا عن هذه المشاكل ، ويجعلنا نقيم المشروعات على أساس اقتصادى سليم ، ولا يجعلنا نقبل على المشروعات التى تستخدم راس المال بدرجة كثافة عالية — والواقع اننا فى خلال الفترة الماضية كنا نقبل على المشروعات ذات الكثافة الراسمالية لانها كانت ارخص واقل مشاكل من استخدام العمال على نطاق واسع .

٣ ـ استخدام الاسعار الوهمية وليست الاسعار الاقتصادية يساعد على سوء استخدام المواد الاولية : فكما ذكرت أن الدولة تسلم القطن لقطاع الغزل بسعر القنطار ١٦ جنيها فى حين انها تشتريه بمبلغ ٣٠ جنيها وايضا نجد الاسمدة والمبيدات الحشرية الدولة تعطيها بسعر اقل من سعرها الحقيقى الامر الذى يجعل بعض الافراد يقبلون على شراء هذه السلع ويبيعونها فى السوق السوداء وبذلك يحققون ربحا سريعا دون ان ينتجوا أو يساعدوا على انتاج . وبيع الدولة لهذه السلع ـ وبخاصة المواد الاولية ـ بسعر يقل عن سعر التكلفة او سعر التكلفة او سعر السوق يشجع الناس على تحقيق أرباح طائلة وسريعة دون زيادة فى الانتاج .

٤ ـ السعر التشجيعى والسعر الرسمى: ان سعر الدولار الرسمى الآن هو ٤٠ قرشا وسعره التشجيعى ٧٠ قرشا . وهذا نتيجة للتراكمات التى حدثت فى العشرين سنة الماضية لأننا لم نستطع أن نتمشى مع الاسعار العالمية ، وكلما تأخرنا سنة كلما زادت هذه الفجوة بين السعر الرسمى والسعر التشجيعى للعملة واصبحت هذه المشكلة من الصعوبة بمكان بحيث اننا اذا تأخرنا بعد ذلك فان هذه الفجوة التى تمثل الآن ٧٠٪ سوف تتسع وتزداد لتصبح ٨٠ أو ٩٠٪ . ومن هنا فانه من المفروض أن نبدأ ونحاول ان نصلح مسارنا الاقتصادى بحيث نوجه مواردنا الاقتصادية التوجيه السليم ونشجع على الاستخدام الامثل لهذه الموارد عن طريق السعر الاقتصادى السليم للعملة .

وبالطبع فان هذا الاصلاح سوف يثير مشاكل ، ولكن اذا أخذنا ذلك تدريجيا بشرط ان تكون هناك خطة نسير عليها ، واننا للآن لم نسر الا خطوات ضئيلة جدا بالرغم من وجود قرار من مجلس الوزراء فى سنة ١٩٧٥ بانه يجب أن تحدد اسعار السلع على أساس السعر الاقتصادى، ولكن لم يطبق هذا القرار الا عدد قليل جدا من الوزرات . ونحن فى الواقع نريد ان نتقدم بخطوات اوسع نحو هذا الاصلاح ولكن العائق هنا هو عملية رفع السعر الفجائى الذى سوف يؤدى الى عدم الرضا لدى طبقات الشعب المختلفة .

ودور الادارة فى هذا المجال دور فعال لانها يمكن ان تخفض من اثر هذا السعر التشجيعى اذا زادت من كفاءة العملية الانتاجية بحيث انها يمكن ان تمتص جزءا من هذه الزيادة وتساعد على حصول التعديل بدرجة أسرع ، وذلك بدون ان يشعر بها المستهلك مع ملاحظة أن السياسة التى تسير عليها الدولة هى أن السلع الضرورية لا نحاول أن نطبق عليها السعر التشجيعى ، وأن السلع الكمالية هى التى يطبق عليها السعر

التشجيعى مع محاولة التدرج فى التطبيق الى أن نصل الى السعر التشجيعى النهائى ،واظهار هذا السعر فى تكلفة السلعه .

٥ ــ **اما بالنسبة للاسعار والضرائب** : فان الضرائب تؤثر فى اسعار السلعة بحيث انها تؤدى الى حماية الصناعة المحلية عن طريق الرسوم الجمركية العاليه . وانى اعيد النظر فى هذه الرسوم ــ لاننى وجدت انه لا توجد تسعيرة واحدة للسلع المتشابهة بالنسبة للجمارك ــ كما ان السلع تامة الصنع المستوردة يفرض عليها رسوم جمركية أقل بكثير من المواد الارلية ومن السلع الاساسية وبناء على ذلك شكلت لجنة لتعديل السياسية الجمركية مثلت فيها وزارة الصناعة والزراعة وبعض القطاعات الاخرى التى يهمها امر التعريفة الجمركية ، وذلك لوضع تعريفة جمركية جديدة يراعى فيها تنشيط الصناعة المحلية من ناحية وحمايتها من ناحية أخرى حتى يمكن ان تتنافس مع الصناعات الاجنبية التى بدأت تغمر الاسواق هذا من جهة ومن جهة اخرى فقد بدأنا فى اعفاء السلع الرأسمالية من الجمارك ــ وقد صدر فى هذا الشأن القوانين المنظمة لذلك ــ تشجيعا لراس المال على الدخول مما يؤدى الى خفض تكلفته ، وبالتالى المساعدة على تحديد اسعار السلع على اسس اقتصادية سليمة ، أو على تحديد اسعار اقل من الاسعار التى كان من المفروض ان ندفع بها اذا لم تعف السلعة من الجمارك . وهذا الاتجاه هو الذى تسير فيه الحكومة الان لحماية الصناعة المحلية ، ولكن لى تحفظ على هذا وهو اننا اذا استمرينا فى حماية الصناعة المحلية اعتمادا على الجمارك فاننا نجد أن هذه الصناعة ينتابها الكسل والركود بعض الشىء وبالتالى فاننى اقترح الغاء هذه الحماية تدريجيا وذلك بأن نعطى فترة ــ ولتكن خمس سنوات ــ حماية مطلقة ، ثم بعد هذه السنوات تتدرج فى الاعفاء فمثلا يمكن ان تكون التعريفة الجمركية فى البداية ١٠٠٪ ثم تخفض الى ٨٠٪ ثم الى ٧٥٪ .. وهكذا حتى تلغى الحماية او نجعلها فى حدود معقولة بالنسبة للعالم الخارجى وهذا فى الواقع يعطى دفعه الى الصناعة المحلية لكى تساير العصر وتطور نفسها بحيث تستطيع ان تتنافس مع العالم الخارجى وبالتالى تستطيع ان تصدر انتاجها الى الخارج .

كما ان الضرائب هى وسيلة أيضا لترشيد الانفاق والحد من الاستهلاك . وقد اتخذت الحكومة اجراءات جمركية نتج عنها نقص فى عملية استيراد هذه السلع ــ وهذا هو الهدف الذى تهدف اليه ــ فعن طريق رفع سعر الفائدة وعن طريق رفع من الاستهلاك وتحول من الاتجاه الاستهلاكى الى الادخار . ومن ثم فان السياسة السعرية باستخدام الضرائب والجمارك تساعد على تشكيل الهيكل الاقتصادى بحيث يشجع على الادخار ومعوق للاستهلاك .

ويمكن اجمالى النقاط التى يجب مراعاتها بالنسبة للسياسة السعرية فيما يأتى :

١- ان الشركات يجب ان تحدد السعر على اساس اقتصادى بعد تحميلها بالتكلفة الاقتصادية المطلوبة لتحقيق الانتاج .

٢ - أن يكون للشركات الحرية فى تحريك السعر الى اعلى أو الى اسفل فى حدود معينة .

٣ - ان نعطى الشركات التى يحدد لها سعر البيع الفرق بين التكلفة وسعر البيع على اساس عدد السلع المطلوب انتاجها وليس على اساس مبلغ اجمالى .

٤- ان الشركات يجب ان تركز على الكفاءة الانتاجية ؛ لأنه عن طريق هذه الكفاية يمكن تحقيق الكثير كما يمكن زيادة الانتاج .

التجارة الخارجية وميزان المدفوعات

الدكتور
أحمد الغندور

مستشار رئيس الوزراء

فى الواقع ان مشكلة التجارة الخارجية ومشكلة عجز ميزان المدفوعات ليست بالظاهرة الجديدة فقد عايشتها منذ الحرب العالمية الثانية الى الآن ، كل ما هنالك أن حجم المشكلة قد اختلف اختلافا بينا بحيث من الممكن ان نقول اننا امام مشكلة جديدة هى مشكلة علاج التجارة الخارجية وعجز ميزان المدفوعات ، فالميزان التجارى يتراوح فيه العجز ابتداء من سنة ١٩٧٤ الى الآن بين ٧٠٠ مليون جنيه وألف مليون جنيه فحجم هذه المشكلة يجعلها من نوع جديد ومن ناحية أخرى الظروف المرتبطة بهذه المشكلة الآن مغايرة كلية للظروف المحيطة بالمشكلة فى الخمسينات والستينات . اننا لم نهتم بهذه المشكلة ولم تتصد السياسة الاقتصادية المصرية لها منذ بداية الخطة الخمسية الاولى وقبل هذا كان لدينا من الاحتياطيات النقدية والارصدة الاسترلينية التى ادخرناها اثناء الحرب العالمية الثانية ما جعلنا لا نهتم بالمشكلة ونستخدم هذه الارصدة فى سد العجز كل عام .

بداية التفكير فى علاج العجز :

ومع بداية الخطة والاعتماد على التمويل الخارجى ونضوب الموارد الاسترلينية بدأنا نفكر فى علاج العجز ، وقامت الخطة الخمسية فعلا على أسباب ونمط تنمية يعالج هذا العجز واصبح معروفا لرجل الشارع وفى الكتب المدرسية أن الخطة الخمسية الاولى قامت على أساس احلال الواردات والتصدير وتوقعت فائضا فى الميزان التجارى ولم يتحقق هذا الفائض ولكن زاد العجز ومنذ نهاية الخطة الى الآن والمسألة تتزايد واخذت تتزايد واخذت الأبعاد الجديدة .

واذا نظرنا الى هذه المشكلة على هذا النحو فان السؤال يكون ما هى السياسة العامة التى نستطيع بها ان نعالج هذا العجز بعد ان اصبحت لم هذه الطبيعة وبعد ان فشلت فى واقع الامر السياسات التى تبنيناها فى بداية الستينات والمعروفة باحلال الصادرات محل الواردات .

في الواقع انه واضح الآن في الجو العام للسياسة الاقتصـــادية المصرية أننا نلجأ الى نفس الاستراتيجية وهى استراتيجية الاحلال محل الواردات وزيادة التصدير ، وفى الآونة الاخيرة ومنذ صـــدور قانون الاستثمار بدأنا نرفض الوردات ونركز على التصدير باعتباره هو الحل ، وباعتبار أن سياسة الاحلال محل الواردات لم تنجح وهذا هو الواقع ، فانه مع حجم المشكلة لنا الا نتفاءل كثيرا لمجـــرد زيادة التصدير او اتخاذ سياسة التصدير باعتبارها النقطة الارتكازية فى ميزان المدفوعات على انها ستحل المشكلة . والسبب فى ذلك انحجم المشكلة اصبح كبيرا فعلى حين بلغت الصادرات ٦٠٠ مليون فان العجـز تراوح بين ٧٠٠ و ١٠٠٠ مليون . و شك فى أن كل الاجراءات التى ذكرها وزير التجـارة اجراءات هامة وستساعد على حل المشكلة جزئيا فقط ، لأن مشـــكلة تصدير الفائض وما يتبقى بعد الاستهلاك المحلى ومع السياسة الاستهلاكية فستكون المشكلة اساسا هى عدم وجود الفائض للتصدير .. فالكل متجه لعلاج مشكلات الاستيراد والسبب فى ذلك واضح لأن السياسة الماليـــة ومدخرات المصريين فى الخارج تجعل التصريف فى السوق المحلية أسهل واصبح التاجر البسيط يعلم أن السوق المحليـــة تستهلك كل شيء فلا للدخول فى مشكلات التصدير ومن هنا ومع تقديرى لكل الاجراءات التى اتخذتها الوزارة رغم أن المسالة فى النهـــاية محكومة بالعوامل الانتاجية والسياسة الاقتصادية فان الدور الوزارى هو دور تنظيمى .

اسباب فشل سياسة الاحلال فى الخمسينات :

المسألةالثانية أن احلال الصادرات محـــل الواردات كسياســـة استراتيجية وفشلها فى الخمسينات لايجعلنا نصرف النظر عنها كلية لأن فشلها فى الخمسينات حسب توقعات الخطة يرجع لظروف معينة يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ ـ السياسة الاستهلاكية . حيث أطلقنا للاستهلاك العنـــان وبالتالى فان جزءا من زيادة الواردات يرجع الى السياسة الاقتصادية العامـــة .

٢ـ ان احلال الواردات فى جوهره هو تحقيق وفر فى العملة الاجنبية نتيجة لانتاج محلى لسلع أساسية بمعنى أنها سلع لا يمكن للاقتصـــاد القومى الاستغناء عنها فى فترة أزمة . فمثلا لو نظرنا الى التصنيع فى مصر نجد أنه قد اتجه فى احلاله محل الواردات الى بعض السلع غير الاساسية كالسيارات والثلاجات ، اى ان هذه السلع فى وقت الازمة يمكن الاستغناء عنها نسبيا فعندما نقدم على انتاجها محليا فانه فى وقت الازمـــة لن

نستطيع الاستغناء عنها نسبيا لأن امامنا العمالة القائمة بانتاج هذه السلع فقد كان من الممكن فى وقت الازمة الاستغناء عن السيارات أو عن الثلاجات او ان اترك مسئولياتها للاستيراد بدون تحويل عملة بمعنى الا تتحمل الدولة مسئولية استيرادها . ومن ثم فان هيكلى الانتاجى ذاته ادى الى ظهور هذه المشكلة .

٣ ــ اننا فسرنا احلال الصادرات محل الواردات تفسيرا سريعا فمثلا : فى بعض الصناعات كصناعات التجميع مثلا القيمة المضافة داخليا بسيطة ٥٪ أو ٦٪ وهذه القيمة المضافة قد تقل عن نفقات الاستيراد الناجمة عن استيراد السلعة مجزاة لأنها تتحمل بنفقات الاستيراد ونفقات التعبئة ونفقات التغليف ونفقات النقل من الخارج وينتهى الامر فى بعض الحالات الى أن القيمة المضافة محليا تكون اقل من الاعباء الاستيرادية نتيجة لتحملها بالعديد من النفقات فمثلا اذا تصورنا سيارة نستوردها مرةواحدة او سيارة أجمعها هنا فكل قطعة لابد أن أعمل poutantions معين ونقل . . الخ ، فقد تصل فى النهاية الى ان نفقات الاستيراد الاضافية ازيد من القيمة المضافة محليا الى أننى أكون تحت احتكار معين لمستلزمات الانتاج فى حين أن السلع النهائية لا تعانى من الاحتكار . فالدواء كسلعة نهائية فى السوق العالمية تباع فى ظروف منافسة لكن اذا صنعته محليا واستوردت المادة من « نسلة » مثلا فيمكن لنسلة ان تتحكم فى سعر هذه المادة الاولية فاصل فى النهاية الى عدم الوفر فى الواردات .

فالمهم أن سياسة الاحلال محل الواردات مسألة يجب ان نسير فيها ولكن بمفهوم جديد ويكفى أن نعرف أن الواردات الآن بلغت ١٦ مليون جنيه ، فمجال التوفير فى هذا النطاق كبير . اضف الى ذلك أن الآثار غير المباشرة لسياسة التنمية فى مصر ومع الاختفاء الكلى لسياسة التوطن الصناعى فى مصر ترتب على ذلك تكدس المصانع فى الارض الزراعية واصبحت هذه المصانع مراكز لجذب السكان وتاكل الارض الزراعية ، فكان من الطبيعى أن تمثل المواد الغذائية الزراعية فقط ما يقرب من ٢٥٪ من الواردات واننى اعتقد ان سياسة الاحلال محل الواردات مع أهميتها لن تنتج نتائج واضحة على حجم المشاكل التى نواجهها على الاقل فى الاجل القريب ــ وأقصد الثمانينات ــ والسبب هو ان المشروعات التصديرية أو المشروعات التى ستحل محل الواردات تحتاج الى فترة تفريخ لا تقل عن خمسة سنوات الى سنة ١٩٨٠ وستظل المشكلة كما هى فلا أعتقد أن سياسة التصدير ولا سياسة الاحلال محل الواردات ستبرز علاجا حاسما للمشكلة الضخمة للميزان التجارى والعجز فى ميزان المدفوعات .

مشــكلة المدفوعــات :

اذا نظرنا الى مشكلة المدفوعات نجد ان هنــاك بنيانا جديدا فلو نظرت الى المتحصلات أجد ان المتحصلات غير المنظورة وايرادات المصريين من الخارج والسياحة ... الخ اجـد انها اكبر من حجم الصــادرات واهم من ذلك اذا نظرت الى الامكانات فى هذا المجال ـ واركز النظر على مدخرات المصريين فى الخارج ـ اجد ان الامكانات ضخمة للغاية فحسب الاحصاءات الرسمية لسنة ١٩٧٦ ما حول رسميا للمصريين الموجودين بالخارج ما يقرب من ٣٠٠ مليون جنيه منها ١٥٠ عن طـريق السوق الموازية تحويلات نقدية و ١٥٠ عن طريق استيراد بضائع أى ما يساوى ٥٠٪ من الصادرات فلو نظرت الى التوقعات الخاصة بهذه التحويلات أجد ان النتــائج المتاحة حاليــا وانا استند الى تقــدير خاص بـ Mauchties stautite فى الولايات المتحدة مع فريق عمــل من جامعة القاهرة ومن وزارة التخطيط ما يقرب من ٢٤٪ من الدخـل القومى المصرى او الناتج القومى المحلى .

وهذه النتيجة قائمة على فروض معينة : أولا ـ ان عددهم حوالى مليون مصرى ، وثانيا ـ ان معدل الدخل هناك يبلغ عشرة اضعاف الاجر فى مصر وان العامل فى الخارج عموما يستهلك ٤٠٪ من دخله . فتحت هذه الفروض اجد أن ٢٤٪ من الدخل القومى أى ما يقــرب من ١١٠٠ مليون جنيه لو تواضعت فى فروض سواء بالنسبة لنسبة الاســتهلاك او عدد العاملين أجد انه فى نهاية الامر ان المتاح الجارى ضخم للغاية اى ما يتحقق كل عام اذا اخذت فى اعتبارى تراكمات الاعوام الماضية سأجد أن الامر اصبح لا حدود له بالنسبة لبلد كمصر .

ومن ناحية اخرى فانه من المتصور استراتيجيا أن اجعــل النقطــة الارتكازية فى علاج العجز فى ميزان المدفوعات هى هــذه المدخرات وهــذا لايعنى اننا نتلاشى سياسة التصدير او نتــلافى سياسة الاحــلال محــل الواردات او اتلافى السياحة .. الخ . ولكن كل ماهنالك اننى اتخير نقطة ارتكازية اتأكد من اهميتها اولا ثم أوجه كل ســياساتى لهــذه النقطــة الارتكازية حتى يمكن أن اصل الى نتائج سريعة فى وقت قريب فلو نظرت الى المدخرات كنقطة ارتكازية فى سياسة ميزان المدفوعات وسياســة التنمية الاقتصادية أجد أن الاجراءات التى تتخذ حاليا قد لايترتب عليهــا آثار ايجابية واضحة ـ فلكل ظاهرة آثار سلبية واخرى ايجابية ـ بل ان الآثار السلبية لظاهرة مدخرات المصريين فى الخارج قد تكون ضارة وغالبة فلو نظرت الى كل ما افعله او الجزء الاهم وهو سياسة سعر الصرف وهو اهم

ما اتخذ لجذب مدخرات المصريين فى الخارج ، وبالفعل ادى الى نتيجته فالفرق بين سنة ١٩٧٥ ــ ١٩٧٦ حوالى ١٠٠ مليون جنيه من حيث التحويلات النقدية ولكن اهم من ذلك ان أفتح القنوات لهذه المدخرات وخاصة اذا كان حجمها المرتقب كبيرا للغاية ، لانه بغير فتح هذه القنوات ستكون هناك آثار سلبية وذلك لان هذه المدخرات تتزاحم مع الانفاق العام ومع الانفاق الخاص الداخلى كل هذا يتزاحم على قدر محدود من الارض الزراعية واصبح من المعروف الآن انه بمجرد عودة ١٠ أو ٢٢ من العاملين بالخارج فى قرية من القرى يرتفع سعر الفدان ويصل سعر الفدان من ١٠٠٠ الى ٤٠٠٠ من حيث العائد الاقتصادى وستكون فى النهاية زيادة اسعار السلع الزراعية ومايصدق على الارض الزراعية يصدق على ارض البناء ويصدق كذلك على العمالة الموجودة حاليا فى مصر هذه المدخرات تتزاحم مع المدخرات على قلة مايحول منها حسب التقديرات المتاحة تتزاحم على هذه الموارد المحدودة فستكون النتيجة آثارا اقتصادية تشدد او تسىء من وضع المشكلة وارتفاع أسعار أو ضعف القوة التصديرية او زيادة الواردات فما اعطته لنا المدخرات باليمين سوف تأخذه باليسار وبالتالى يجب ان نفكر من الآن فى وضع القنوات المفيدة للاقتصاد المصرى .

ان أول القنوات فى اعتقادى هو استخدام هذه المدخرات بالاشتراك فى ملكية المشروعات القائمة الآن هذا هو اسهل بكثير من المشروعات الجديدة لانه منذ قيام الاستثمار الاجنبى وهناك مدخرات تريد ان تشترك فى مشروعات جديدة ولكن انسيابها ضعيف للغاية ويرجع السبب فى جزء منه الى سياسة الاستثمار الاجنبى ذاته وعدم انتشار المعلومات .... الخ ولكن جزءا كبيرا من هذا الوضع يفسر على أنها مشروعات جديدة وبالتالى من الصعب على المستثمر المدخر فى الخارج أن يشترك فيها وبالتالى يجب ان افتح قناة بالنسبة لملكية المشروعات القائمة لمثل هذه المدخرات ، وقد أصدر السيد / رئيس الوزراء قرارا بطرح أسهم بعض الشركات المشتركة وتقدر هذه الاسهم الجديدة ما بين ٢٠ الى ١٥ مليون جنيه . وهذه المبالغ ليست هى السياسة الجديدة لان ما اطلبه ليس ٢٠ او ١٥ مليون جنيه ، ولكننى اطلب تدفق كل عام فى هذه القناة بما يعادل مئات الملايين من الجنيهات . وهنا نجد نقطة فنية وهى اننا لو اخذنا منطق الشعارات الاشتراكية فى أول انتشارها وازدهارها نجد ان المطلوب هو سيطرة القطاع العام . ولكن اذا نظرنا الى هذا الشعار من الناحية الفنية فان سيطرة القطاع العام على أى مشروع لايحتاج الى ملكية ١٠٠٪ أو ٩٠٪ أو ٨٠٪ بل يكفى ٢٠٪ مادام الاصدار مشتتا بين عدد كبير من الأفراد . وبذلك استطيع الا اغفل الهدف السياسى بطرح جزء كبير من الاسهم لملكية المصريين الموجودين بالخارج .

ومن ناحية أخرى فان المصريين الموجودين بالخارج من الناحية السياسية هم مجموعة من العاملين اى المستفيدين وليسوا مجموعة من المستغلين وبالتالى فان ملكيتهم للمشروعات لايمكن أن تصادف اى عقبة أيدولوجية واكثر من هذا اننا لو اخذنا بالتركيب الاجتماعى لهم فسيكون اما استاذ جامعى أو مدير بنك او رئيس مجلس ادارة شركة الى عامل تراحيل ، والجميع يدخرون اذا فانه من الناحية السياسية ليست هناك عقبة. فمتى تم تعبئة هؤلاء الناس لتحقيق هذا الغرض ، وهذا يحقق فى الواقع تدفقا ولكنه لن يكون مستمرا لأنه سينتهى بحد معين هذا التدفق المستمر لايمكن أن يتم الا باستراتيجية للتنمية واضحة تسمح خلق القنوات ولاتزاحم هذه المدخرات . ومن الضرورى أن نفكر فى مصر على استراتيجية تقوم على اربعة نقاط :

الاولى ــ هى المرافق الاساسية من حيث الانفاق العام .

الثانية ــ التدريب بجميع صوره .

الثالثة ــ الارض الزراعية أو الاستثمار الزراعى

الرابعة ــ الدراسات وترويج المشروعات .

ويجب ان تكون هذه النقاط فى اطار من الاستراتيجية الواضحة . بمعنى ان يكون لهذه المسائل الواضحة الاولوية ــ ولكن للاسف فى مصر ليست واضحة من الناحية العلمية فالاولوية فى كثير من الحالات تنتهى بأن يكون لقبا يمنحه المسئول عن مشروع معين فاذا سألت لماذا اخذ هذا المشروع اولوية لاتجد اجابة علمية فلابد من استراتيجية واضحة لها هذه العناصر الثلاث تسمح بفتح القنوات أمام هذه المدخرات باعتبارها ظاهرة اساسية وليست ظاهرة حدية ـ الاقتصاد القومى . وبعبارة أخرى ضمان استمرار التدفق خلال مدة طويلة نسبيا ولايمكن أن يتحقق ذلك الا اذا كان اتجاه الحكومة هو بمثابة تغليف للجهود الخاصة بامتصاص مدخرات المصريين وبفتح القنوات لهم . فليس مع حجم المشكلة الحالى الا ان نفكر فى بعض النقاط الارتكازية لندفع جهودنا من حيث دعمها او التخلص منها واذا تحقق هذا حتى سنة ١٩٨٠ فانه من الممكن أن نتكلم عن عجز الميزان التجارى على أساس أن عجز الميزان التجارى يواجهه تدفقا مستمرا من مدخرات المصريين بالخارج وبعد سنة ١٩٨٠ سنضيف الى هذه الجهود كل الجهود الاخرى الخاصة بسياسة التصدير وبسياسة الاحلال محل الواردات وبالتالى نتوقع تحسنا أكثر ابتداء من سنة ١٩٨٠ .

السياسة النقدية ومساهمتها
في حل المشكلة الاقتصادية

د. عبد المنعم رشيد

نائب محافظ البنك المركزي

ساشير فى هذه الكلمة الى بعض النقاط الاساسية التى تتعلق بالسياسة النقدية واؤكد انها وثيقة الصلة بالسياسة المالية ، ففى الماضى كانت السياسة المصرفية او السياسة النقدية البحتة هى العامل الرئيسى فى التوجيه المالى لان ميزانية الدول كانت تكون جزءا هاما من الدخل القومى ، حيث ان ميزانية الدول جميعا سواء فى البلاد الراسمالية مثل امريكا وانجلترا . ام فى البلاد الاشتراكية اصبحت الميزانية تكون جزءا هاما من الدخل القومى ففى امريكا نجد ان الميزانية تكون نحو ٢٨٪ من الدخل القومى ، ومن ثم فانه اذا اردنا الاصلاح النقدى فلابد أن نتناول الميزانية اساسا لانها أصبحت هى الاداة الاساسية فى التوجيه المالى سواء من زاوية الايرادات ام المصروفات . أما فيما يتعلق بمصر فالواقع ان التراكمات التى حدثت ولم نكن نشعر بها وكنا نؤجلها لخطورتها حتى حان وقت الحساب والتصحيح . فاذا أردنا ان نعيش اقتصاديا واذا أردنا ان نحقق الامن الاقتصادى فى العالم الذى نعيش فيه لابد من علاج لهذه المشاكل .

اولا — مشكلة التضخم :

ان الاقتصاد المصرى اقتصاد حرب ومن المعروف أن الحرب تمتص جزءا كبيرا من الموارد لاغراض الدفاع كما أنها تمثل ضغطا تضخميا ، هذا بالاضافة الى الاتجاه نحو تعمير ما هدمته الحرب ، ولا أقصد بذلك منطقة القناة فقط ، ولكن اقصد ايضا ما خربته من تأجيل لبعض المرافق الاساسية كالتليفونات والطرق .. الخ وكل هذا يمثل ضغطا تضخميا . اذا اضيف الى هذا ضغط استهلاكى ناشىء من زيادتين فى الطلب ، الاولى زيادة افقية ناشئة من زيادة السكان عاما بعد عام . والثانية زيادة راسية ناشئة عن زيادة مستوى التطلعات الفردية .

ومن هنا فاننا نجد أن الفرد نفسه قد ازداد طلبه على الاستهلاك — سواء تحقق هذا الطلب أم لم يتحقق نتيجة لارتفاع الإسعار — هــذا موضوع آخر — ولكن هناك ضغطا موجودا نتيجة لثورة التطلعات وارتفاع مستوى المعيشة . وازاء هذا كله فان أول مشاكلنا هى مشكلة التضخم لان التضخم يفسد العلاقات الاقتصادية والتنمية ويفسد علاقة المدخرات بالمستثمر ويفسد كل سياسات التمويل .

ثانيا — انخفاض معدل الادخار :

وهناك مشكلة اخرى هى قصور الادخار عن الاستثمار سواء الادخار فى القطاع العام أم فى القطاع الخاص فمعدل الادخار اقل بكثير من معدل الاستثمار المطلوب وهذا خلل اساسى ومتراكم :

ثالثا — انخفاض الصادرات :

الخلل الثالث والذى لابد أن تعالجه السياسة المالية والنقدية هو الميزان الخارجي والذى أهم مكوناته ميزان التجارة فصادراتنا أصبحت قيمتها تقريبا ١/٣ وارداتنا وهذا خلل كبير جدا فلابد ان نبادر بعلاجه ولا علاج له الا بزيادة الانتاج ويرتبط بهذا سياسة العمالة فمستوى الاجر منخفض بالنسبة للفرد ولكن الاجور فى المجتمع كبيرة لان العمالة أكثر مما يجب ، فهناك فرص عمل وهمية وهى ماتسمى بالبطالة المقنعة ، وهذه البطالة المقنعة تؤدى الى نتيجة حدية سالبة بمعنى أنه فى مصنع من المصانع لو انقصنا بعض العمال سيزيد الانتاج فهذا طبعا لابد أن يعالج عن طريق ترشيد التعليم كسياسة طويلة الاجل وعن طريق نقل العمال من حيث يزيدون عن الحاجة اليهم الىحيث تتطلب الحاجة اليهم .

محاولات الحكومة لحل هذه المشاكل :

واذا تساءلنا كيف يمكننا معالجة هذه المشاكل ؟

اولا — نجد ان الحكومة بدات فى السنوات الاخيرة محاولات جادة فى هذا المجال . فالانفتاح **الاقتصادى كان علاجا لانه** سيمولنا بنقد اجنبى لاننا نعانى من ندرة فى النقد الاجنبى ، **بمعنى أن** ماتحصل عليه الدولة بالطرق العادية بما فيها الاقتراض العادى من الخارج من نقد اجنبى يقصر عن متطلبات الدولة من هذا النقد الاجنبى وهذه ظاهرة تمثل ثغرة وهى موضوع خطير جدا .

ثانيا ــ التنسيق بين سياسة الادخار والاستثمار : كذلك نعانى من ثغرة فى الادخار وهى الفرق الناشىء بين الادخار والاستثمار ، ولذلك فعندنا مشكلة التمويل الداخلى ومشكلة تمويل خارجى فاذا تركا سيؤديان الى نزيف داخل الجسم الاقتصادى ونزيف خارجى يمكن ان يؤدى الى اضعاف جسم المجتمع الاقتصادى ان لم نبادر باصلاحه ، هذه الحقيقة يجب أن تكون أمام أذهاننا باستمرار .

ثالثا ــ رفع سعر الفائدة على المدخرات : أما فيما يتعلق بزيادة الدخل القومى فعملنا انفتاح مصرفى كجزء لايتجزأ من الانفتاح الاقتصادى ، فالقيود التى كان الجهاز المصرفى مكبلا بها كوعاء اساسى للادخارات القومية وكموجه اساسى فى السياسة النقدية فقد حدثت مرونة اكبر وخاصة فى مسألة سعر الفائدة فقد ارتفع سعر الفائدة الى ٧٪ وترك لمجلس ادارة البنك المركزى الحرية لتغييره . كما يجب ان نتذكر ان سعر الفائدة مع أنه حافز على الادخار هو أيضا نفقة استثمار فيجب الا يقل عن الحد الذى معه لايكون هناك حافز كافى للادخار وكذلك يجب الا يزيد عن الحد الذى يعتبره نفقة مناسبة من نفقات الاقتراض والاستثمار . هذه من أهم الاصلاحات التى جعلت الفائدة اداة فعالة للتوجيه النقدى تنجح .

رابعا ــ مراقبة المقترض : كما ان الجهاز المصرفى اصبح مراقبا للمقترض منه فيجب أن نفرق بين القطاع العام والقطاع الحكومى فوحدات القطاع العام لايعنى أبدا أنها كمقترضة أو منتجة لا تدار على أسس اقتصادية ، فلقد حان الوقت الذى يجب أن تدار على اسس اقتصادية وتزول عنها المعوقات الكثيرة التى نعلمها ، فان تجارب البلاد ذات التوجيه الاقتصادى المركزى فى ذلك كثيرة والتى تمنع وجود اعتمادات مفتوحة بلا قيود . لذلك فانها تحتم وجود رقابة ائتمانية على وحدات القطاع العام وهناك وعى اقتصادى جديد بالنسبة لهذه الوحدات .

خامسا ــ انشاء بنوك مشتركة : من بين الاجراءات التى اتخذتها الحكومة مسائل البنوك المشتركة والمفتوحة فالمسألة ليست تمويل تجارة خارجية ولكن أيضا فى واقع الحال تمويل استثمار لان مشروعات الانفتاح وسيلة من وسائل توفير النقد الاجنبى فى البلاد . ولكننى اريد ان أؤكد ان الاتجاه المصرفى الحديث أن تقرض المصارف قروض ذات آجال مختلفة . قروض قصيرة موسمية ، وقروض متوسطة ، وقروض طويلة الاجل اى أنها تتناول عمليات التجارة والاستثمار فى آن واحد . فالتخصص الدقيق فى جميع أنحاء العالم بأن تعمل بنوك فى التجارة

أساسا — الا اذا كانت بنوك تنمية بحتة سواء تنمية على أساس اقليمى او على أساس محلى — باستثناء بعض البنوك ولا يجب ان اشدد اللوم على البنوك لان هناك أهم مشجع على الابستثمار وهو اننى اقدم للممول مشروع اقتصادى اجريت له دراسات الجدوى الاقتصادية اللازمة ، وبذلك يصبح هذا المشروع قابلا للتمويل من مصرف أو مؤسسة مالية بحيث نستطيع اقناع المصرف بأن هذا المشروع يستطيع ان يسدد ديونه والفوائد التى عليه ، وان هذه الدراسات الاقتصادية علينا أن نقوم بها واعتقد ان مشروعات القطاع العام والمصارف المحلية وغيرها تستطيع القيام بهذه الدراسة اكثر مما تقوم به هيئة او لجنة عليا للاستثمار التى عليها أن تقوم بعمل خريطة اقتصادية للبلد ، فالمسألة ليست مسألة سعر فائدة . فى وقت ما كان هناك مشروعات تبحث عن تمويل ولم تجده أما الآن فهناك أموال تبحث عن مشروعات ولم تجدها . كما أن هناك اتجاها هو Consersing Banking . وهذا اتجاه عالمى وليس فقط اتجاه محلى .

فكل هذه الوسائل علينا أن نشجعها لكى نجابه الثغرة الموجودة فى النقد الاجنبى بجانب الوسائل الاخرى التى اتبعتها الحكومة فى الاقتراض من هيئة الخليج وتأجيل دفع الودائع .. الخ . فان تأجيل دفع الودائع والاقتراض من الخارج لايعنى أن المشكلة قد حلت ولكن المشكلة قد حلت مؤقتا .. ومن ثم فلابد أن يزيد الانتاج كى نسدد هذه الديون . الا عندما نبدأ دخول مرحلة الوقوف على أرجلنا ويكون لدينا دفع ذاتى للتنمية نجد انفسنا مكبلين بأقساط ديون قد تصل الى ٧٠٠ أو ٨٠٠ أو ١٠٠٠ مليون دولار فى السنة . فاذا لم يزد الانتاج فلن يصلح حال الاقتصاد المصرى .

سابعا — تعديل الضرائب على الدخل المكتسب

يجب على الدولة أن تفرق بين الدخل المكتسب والدخل غير المكتسب لان ذلك قد يؤدى الى زيادة الانتاج فى المستقبل مما يزيد حصيلة الدولة وهذا ما تفعله أمريكا فى معظم الاحوال ... وشكرا .

سياسة الانفتاح واستراتيجية التنمية

استاذ
فؤاد سلطان

العضو المنتدب ببنك مصر/ايران

ان الاقتصاد المصرى يتصف الآن ومن حوالى ١٥ عاما بارتفاع نسبى فى الاسعار وبارتفاع مستمر فى الاستهلاك وتزايد حجم عجز الميزان التجارى وميزان المدفوعات . ومازال الاقتصاد القومى يعتمد الى حد كبير على الزراعة . ولم يرتفع معدل النمو فيهما فى خلال الفترة الماضية عن ٢٪ الى ٣٪ وهى نسبة ضئيلة لاتكاد توازى نسبة الزيادة فى السكان أما بالنسبة للانتاج الصناعى فنجد أن الدولة تتدخل بطريق مباشر لتحديد الاسعار والاجور والعمالة وذلك لتحقيق اهداف اجتماعية اكثر منها اقتصادية وهى حماية الطبقات الفقيرة من التضخم مع خلق فرص عمالة مستمرة وقد نجم عن ذلك أن أصبحت الاجور والاسعار لاتؤدى دورها فى ترشيد الاستهلاك أو فى توجيه الموارد المحدودة نسبيا الى أفضل السبل .

لذلك نجد أن كثيرا من الوحدات الانتاجية فى قطاعى الزراعة والصناعة لا تحقق نتائج ايجابية ويصعب الحكم لأول وهلة عن مدى اقتصادياتها نتيجة لتشابك هيكل التكاليف والدعم والاسعار ، ففى بيان أخير للسيد وزير التخطيط امام احدى الهيئات الدولية قرر أن صافى المدخرات السلبية للقطاع العام سنة ١٩٧٥ ٤٠٠ مليون جنيه وذلك نتيجة لارتفاع معدل الانفاق على الدفاع والامن وانخفاض معدل الادخار العام والاستثمار ٪ وان معدلات التضخم قد تزايدت نتيجة للارتفاع المستمر فى حجم وسائل الدفع لان البنك المركزى والجهاز المصرفى استمر هو الممول الرئيسى للخزانة عن طريق طبع كميات بنكنوت او خلق ائتمان وصل معدله فى السنوات الاخيرة الى ٣٠٪ فى حجم وسائل الدفع ، وبالطبع ليس هناك منفذ لهذه الزيادة الا عن طريق زيادة الاسعار لأنه ليس هناك زيادة سكانية تواجه مثل هذه الزيادة الضخمة فى حجم وسائل الدفع داخل البلد ، وانه وفقا للتقديرات الرسمية فقد ارتفعت هذه النسبة فى خلال أعوام ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ الى حوالى ١٠٪ تقريبا . وهذا يعنى أن هناك ارتفاعا كبيرا لمستوى الاسعار للسلع الوسيطة والتى نضطر الى استيرادها من السوق الحرة التى لاتلتزم بالاسعار .

اسـاس سياسـة الانفتاح

لقد سايرت معدلات الاجور فى القطاع الخاص مستويات التضخم الفعلية ، اما معدلات الاجور فى القطاع العام تخلفت ولم تزد الا بنسبه ضئيلة ، وعليه فان استمرار التضخم المصحوب بالرقابة على الاسعار ادى الى مزيد من الاختلال فى العلاقة بين الاسعار والتكاليف . وفى محاولة لاصلاح هذا الاختلال وخاصة فى مجال القطاع الخارجى اعلنت السلطات السياسية فى ورقة اكتوبر مبدا سياسة الانفتاح وتم الاستفتاء على هذه الورقة فى ابريل سنة ١٩٧٤ ووافق عليها الشعب بنسبة مرتفعة .

والانفتاح الاقتصادى ما هو الا مجموعة من المتغيرات مطلوب ادخالها على تصرفاتنا لتحقيق مزيد من الانتاجية عن طريق سياسة فعالة لربط الاجر بالانتاج ورفع الكفاية الفنية للانتاج المحلى حتى يتمكن من مواجهة المنافسة الاجنبية ، هذا مع تحريك هذا الثمن بما تقضى على الاختلال الحالى فى توزيع الموارد . ومن ثم فان اساس سياسة الانفتاح هو ان تفتح الابواب امام تدفقات راسمالية خارجية لسد الثغرة بين الادخار وحجم الاستثمار .

نسبة التنمية الاقتصادية

ان نسبة التنمية الاقتصادية فى اى مجتمع تكون وفقا لنظام الاستبدادى القومى ، ويفضل ان تكون هذه النسبة اذا كانت الدولة تحتج او تعتمد على مواردها المحلية — عبارة عن معدل الادخار العام مضروبا فى معامل راس المال (نسبة الزيادة فى حجم الانتاج منسوبة الى نسبة الزيادة فى حجم راس المال) . فقد اوضحت احصائيات هيئة الامم المتحدة ان معدلات كفاية استخدام راس المال تختلف من دولة الى اخرى وفقا لمستوى تقدمها العلمى . ففى الدول النامية تصل هذه النسبة الى ١٥ ٪ وفى الدول المتقدمة تصل الى ٥٠ ٪ بمعنى ان كل جنيه مستثمر يعطى عائدا فى الاقتصاد القومى بحوالى ٥٥ قرشا فى حين انه فى الدول النامية تصل الى ١٥ قرشا . والله بضرب معدل الادخار العام فى معامل راس المال هذا يعطى نسبة النمو الاقتصادى التى يمكن للدولة تحقيقها . وفى مصر نجد ان نسبة الادخار حوالى ٦ ٪ لو ضربت فى معامل راس المال وهو كحد وسط ٣٥ فالنتيجة ان نسبة النمو الاقتصادى التى يمكن للدولة تحقيقها استنادا الى مواردها الذاتية تكون حوالى ٢ ٪ فقط .

القروض كحل للمشكلة

وان الحل لهذه المشكلة وهى سد الثغرة التى بين حجم المدخرات

وحجم استثمارات المستهدفة عن طريق تدفقات راسمالية من الخارج وقد جربته مصر خلال السنوات العشر الماضية وذلك بالاستفادة من التدفقات الراسمالية التى تاتى على شكل قروض من الدول الشرقية. وان عملية الاقتراض — فى حد ذاتها — ليست ضارة ، وانما يعتبر القرض ضارا اذا كان العائد لا يعادل او يفوق على الاقل سعر الفائدة المدفوعة لهذا القرض . اذ المفروض أن تعيد الدولة استثمار جزء كبير من العائد لزيادة معدلات الادخار الحدية . فكان من الواجب ان تعطى الدولة اولويات للصناعات التصديرية ، أو التى تنتج واردات بديلة عن واردات حتمية .

لماذا لم نجن ثمار الانفتاح ؟

لذلك فان الحكومة عندما أرادت ان تطبق سياسة الانفتاح الاقتصادى فى مصر اتخذت عددا من الاجراءات الهامة اهمها : تحرير واعادة تنظيم قطاع التجارة الخارجية وفتح الباب امام القطاع الخاص المحلى والاجنبى للمشاركة فى الانتاج جنبا الى جنب مع القطاع العام واصدرت قانون الاستثمار فى سنة ١٩٧٤ لتشجيع الاستثمار الاجنبى على استغلال الطاقات الانتاجية فى مصر من حيث حجم السوق ودرجة الكفاية الفنية للعمالة والانخفاض النسبى فى أجر العامل والثروات الطبيعية . ولكن بالرغم من أن تطبيق سياسة الانفتاح قد مضى عليه حتى الآن مدة تزيد عن ثلاث سنوات الا اننا لم نجن ثمار هذا الانفتاح بدليل ظهور تيار آخر مضاد ينادى بالرجوع ثانية الى الانغلاق لان الحال كان أفضل من الحال فى ظل الانفتاح .

واننى اعتقد أن الاسباب الرئيسية فى عدم جنى ثمار الانفتاح ترجع الى سببين رئيسيين :

السبب الاول — خارجى وليس لنا دخل فيه ويمكن حصره فى ثلاث نقاط :

١ — الكساد العالمى خلال عامى ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ واثر هذا الكساد على توقعات رجال الاعمال المستثمرين فانخفض فعلا معدل تدفق رؤوس الاموال من دول اوربا الغربية الى الدول النامية بنسبة ١٥٪ فى سنة ١٩٧٤ وبنفس النسبة فى سنة ١٩٧٥ .

٢ — ان هناك دعاية خاطئة صاحبت عملية الانفتاح من حيث التفاؤل الشديد بمعدلات تدفق رأس المال فى حين أن تجربة الدول النامية

الاخرى التى سبقتنا فى هذا المضمار تدل على وجود فجوة زمنية بين اعلان الترحيب بالاستثمار وبين معـــدلات تدفق هـــذه الاموال .

٣ ـ ظروف الحماية الشديدة التى تمتع بها الانتـاج فى مصر والتى لم تسمح بزيادة حجم الصادرات الصناعية الاوربية الى مصر فلو أن هناك زيادة فى الواردات الى مصر من هذه الهيئات الصناعية فكان اول ما أعلن عن سياسة الانفتاح فانها كانت تسارع الى الاستثمار فى مصر للمحافظة على حجم السوق المحلية واكتساب موقع متقدم فى هذه السوق .

السبب الثانى ـ داخلى وهو ينحصر فى ثلاثة اقسام :

القسم الاول : سياسة سعر الصرف والرقابة على عمليـات المدفوعات

القسم الثانى : السياسة المالية والنقدية المطبقة .

القسم الثالث : خطة التنمية وأولويات الاستثمار .

وفيما يلى تفصيل لكل قسم من هذه الاقسام الثلاثة :

بالنسبة للقسم الاول ـ وهو سياسة سعر الصرف والرقابة على عمليات المدفوعات . فاننا اذا تتبعنا النظم المختلفة نجد أن هناك قيودا فرضت على التجارة والمدفوعات تضمنت أساليب عديدة كلها كانت تهدف اما لحماية التجارة او اعادة التوازن لميزان المدفوعات . وهذه القيود تنقسم الى قيود على التجارة وقيود على المدفوعات . فالاولى تهدف الى حماية الانتاج فقط عن طريق تحديد حصص كمية من الواردات أما اذا كان الهدف هو اصلاح ميزان المدفوعات فهذا يجرنا الى سلسلة متوالية من الاجراءات للرقابة على كافة العمليات الخارجية سواء كانت منظورة او غير منظورة . وهذا يؤدى الى سلسلة من القيـود يصعب تتبعها وتؤدى فى النهاية الى خلق الثغرات لصالح فئات من سماسرة السوق السوداء فكان من الملاحظ ان هناك سوقا سوداء مرتفعة للنقد الاجنبى ..

وعندما اعلنت الدولة عن سياسة الانفتاح اتخذت السلطات الكثير من الاجراءات التى تهدف الى مزيد من التحرر ، ولكن نظرا لعدم وجود سياسة اقتصادية مترابطة تهدف الى التنسيق والتحرير لهذا القطاع

فان النتائج لم تكن على مستوى التوقعات فمثلا : نظام الاستيراد بدون تحويل عملة نجح فى سد كثير من الحاجات الى انه ادى الى زيادة المزيد من السلع الترفيهية وهـذا اثر على موارد النقد الاجنبى فى السـوق الموازية .

وان تدخل الحكومة فى السوق الموازية ادى الى عدم قيام السوق بالدور المطلوب من حيث خلق دوافع للتصدير تعمل فى الاجل السريع الى تغيير اتجاهات التجارة الخارجيـة من دول الاتفاقيـات الى دول العملات الحرة لمنع تراكم الفـائض لدى الاولى وارتفاع العجـز مـع الاخيرة .

اصلاح سياسة الصرف

وتتلخص أهم معالم الاصلاح فى نظرى بالنسبة لسياسة الصرف فى ضرورة توحيد جميع اسعار صرف العملات الاجنبية فى سعر واحـد يتحدد على اساس قوة العرض والطلب داخل السوق مع الغـاء كافة القيـود التى تحكم التجارة والمدفـوعات . اى من الطبيعى أنه لايمكن الوصول الى هذا الاصلاح المقترح دفعة واحدة وانما يأتى تدريجيا .

كما ان هناك مقترحات قدمها صندوق النقد الدولى ووافق عليها الكثير من أهمها :

١ ـ **خلق السوق التجارية للنقد** : وان اهم معالم هـذه السوق التى اقترحها صندوق النقد الدولى تحديد سعر صرف مرن يتحدد على اساس العرض والطلب ، وحصص تجارية مفتوحة سواء من حيث الكم او النوع يمكن لجميع المستوردين من القطاع الخاص والعام الاستيراد فى اطارها ، وتحرير المدفوعات غير المنظورة وتحويل الصـادرات من السوق الرسمية والسوق الموازية الى السوق التجارية تدريجيا بهدف تخفيض الدعم وتحرير الاسعار مع استمرار تمويل الواردات من السلع الغذائية الرئيسية بسعر الصرف الرسمى وذلك باسـتخدام حصيلة الصادرات التقليدية من القطن والارز والبترول منعا لمـا يؤدى اليـه استيراد مثل هذه السلع الغذائية من تأثير مباشر على مستوى الاسعار والاضرار بالطبقات العاملة .

٢ ـ **اجراء كافة التدفقات الرأسمالية من والى مصر عن طريق هذه السوق** وهو مايعزز حرية رأس المال الاجنبى فى الحركة فى اطار سـعر الصرف السائد وذلك دون القاء اى اعباء على كاهل الدولـــة من حيث

توفير العملة الاجنبية بسعر صرف محدد . ومن الطبيعي ان من حق المستثمر اذا إقتنع ان من حقه تحويل راس المال والعائد ثابت ولن يخضع لترخيص وانما تحكمه ظروف السوق وسعر الصرف فانه اذا ما رأى أن سعر الصرف مناسب او ان فرص الاستثمار المتاحة مغرية فان ذلك سيكون من دواعي اعادة استثمار الفائض ولو لفترات قصيرة مما يساعد على تدعيم السوق النقدية والتجارية فى مصر . وان نظام هذه السوق يجب ان يضمن تعويم الجنيه المصرى ، وهو اجراء حيوى مطلوب لمواجهة أى تشكيك من جانب المستثمر الاجنبى عن مدى توفر العملة الاجنبية فى السوق فى ظل سعر الصرف السابق .

٣ — **تعويم العملة :** فلقد بدأت عملية تعويم العملة منذ عام ١٩٧١ وانتشرت فى جميع أنحاء دول العالم والتى تتمتع باقتصاد أقوى من الاقتصاد المصرى . اذ انه لا توجد دولة اليوم لها سلطة نقدية مركزية تلتزم بتوفير العملة الاجنبية للمستورد أو المستثمر بسعر صرف محدد ، فهى تترك السوق وهى التى تحدد سعر الصرف اذا كان سعر الصرف مناسبا وان المستثمر حضر ويستطيع تحويل مدخراته وأرباحه فاذا وجد سعر الصرف غير مناسب فى عملية الدخول الاولى فسيحجم قليلا ، اما لو دخل فى سعر مناسب ووجد أن السعر قد حدث فيه تخفيض فانه سوف يترك هذه الارباح بداخل السوق لاعادة استثمارها . وهذا هو النظام المطبق الآن فى معظم دول العالم .

ولقد كانت هناك معركة منذ بداية سياسة الانفتاح تطالب بضرورة تعويم الجنيه المصرى وعدم تطبيق سعر الصرف الرسمى ولكن للاسف اخذت الحكومة ثلاث سنوات لكى تقرر اخيرا فى ٩ يونيو ١٩٧٧ أنها تطبق سعر الصرف فى السوق الموازية على الاستثمار فطبعا ليس هناك مستثمر يأتى ليدفع ٤٠٪ ضريبة من أول يوم لدخوله السوق . فسعر الدولار موجود بـ ٧٠ قرشا فى السوق وفى سعر السوق الحرة كان ٧٥ و ٨٠ قرشا ولكن يطبق عليه هو بـ ٤٠ قرشا .

التعويم لايؤدى الى تضخم أو تدهور

ومن الحجج التى قالتها السلطات الرسمية فى مواجهة الطلبات المستمرة لتعويم الجنيه المصرى أن عملية التعويم هذه سوف تؤدى الى آثار تضخمية كبيرة نخشى عواقبها ، وهذا القول مردود عليه بأن التضخم لن يحدث فعلا الا اذا نقلنا جزءا كبيرا من العمليات الجارية التى تتم فى اطار سعر الصرف الرسمى الى السوق الحرة بمعنى أنه لو لدى عمليات واردات كبيرة وكان هيكل الاقتصاد القومى مبنى على أساس أننى

استورد واصدر ب ٤٠ قرشا للدولار ثم انقله فجأة الي ٧٠ قرشا فانه يحدث نوع من الارتفاع المفاجيء فى الاسعار ومستوى التضخم ولكن الواقع ليس كذلك .

اننا لا نطالب بهذا التحرير الكامل لان السلع الغذائية الرئيسية مازالت تستورد عن طريق السعر الرسمى حيث تستخدم الدولة حصيلة السلع التقليدية للتصدير وهى القطن والارز والبترول بالاضافة الى رسوم قناة السويس بالاضافة الى الدعم العربى الذى تتسلمه وتستخدم هذه الحصيلة فى استيراد السلع الغذائية . ومعنى هذا ببساطة هو ان الدولة تدعم هذه السلع الغذائية بنسبة ٥٠٪ أو ٦٠٪ من أسعارها . فاستمرار هذا كان مطلوبا بحيث الا تمس السلع التقليدية ، لكننا نجد أن كافة عملياتنا المنظورة وغير المنظورة الاخرى تتم اما فى اطار السوق الموازية والتى سعرها ٧٠ قرشا ، او بدون تحويل عملة اى فى السوق الحرة وهذا يعنى ان السعر ٧٥ قرشا وعند التعويم سيحدث اتحاد بين السعرين سواء كان فى سعر اقل من ٧٥ أو ٧٦ فالفرق بين السعرين لايزيد عن ٥٪ ولن يثير هذا تخوف السلطات من فكرة التعويم .

وقيل أيضا أن التعويم يؤدى الى تدهور كبير فى سعر الصرف . وهذا القول مردود عليه بأن سعر الصرف عامل أساسى فى ترشيد الاستهلاك وتحديد الطلب على العملة الاجنبية ، ان اى تدهور فى سعر الصرف سيؤدى الى خروج جزء كبير من الطلب نتيجة القدرة الشرائية المحدودة نسبيا للمستهلك المصرى فعندما يحدث تخفيض فى سعر الصرف سيؤدى الى مزيد من التدفق الخارجى لانه أصبح سعر صرف مغرى للتدفقات سواء من مستثمرين أم من مدخرات المصريين العاملين بالخارج لانهم الآن لا يحولون عن طريق السوق بل يحولون عن طريق سماسرة بالخارج يدفعون لهم بدل ٦٨ أو ٦٩ قرشا للدولار ٧٢ أو ٧٣ قرشا ، فالفرد يرحب بأن يعطى لهؤلاء السماسرة كميات النقد التى يطلبونها ليملوا بها الواردات تحت نظام الاستيراد بدون تحويل عملة .

ان لنا من التجارب ما يعزز الراى القائل بأن التعويم أو التحويل لن يؤدى الى تدهور كبير فى سعر الصرف ، فلو رجعنا بالذاكرة لسنتين ماضيتين كان سعر الصرف فى السوق الحرة ٨٠ قرشا للدولار وكان سعر الصرف فى السوق الموازية او السوق الثانية حوالى ٥٨ قرشا . ثم ارتفع سعر الصرف فى السوق الموازية من ٥٨ الى ٦٤ الى ٦٨ الى ٧١ ومع التحرر الذى صاحب النقد الاجنبى أدى هذا الى انخفاض فى سعر الصرف فى السوق الحرة من ٨٠ الى ٧٥ اى أن هذا التحرر الذى تم جزئيا فى قطاع

التجارة الخارجية وفى قطاع المعاملات النقدية لم يؤد الى تدهور فى سعر الصرف ولكن بالعكس أدى الى ارتفاع وتحسن فى سعر الصرف .

والخلاصة ان فكرة التعويم مرهونة بشرط اساسى وهو ضرورة الوصول الى التوازن النسبى فى الميزانيـة العـامة للدولة لان الدولة لو استمرت فى طبع البنكنوت وخلق وسائل دفع بالمعدلات التى سارت عليها فى السنتين الاخيرتين فهذا معناه أنه لايوجد منفذ لهذه الزيادة الا الاتجاه الى الطلب على العملة الاجنبية لمواجهة الاستيراد المطلوب لتغطية احتياجات هذا الطلب النقدى الفعال الجديد الذى عجز الانتاج المحلى عن مواجهته .

اما بالنسبة للقسم الثانى ــ وهو السياسة المالية والنقـدية فمن العرض السريع السابق يتضح لنا مدى الحاجة الى تعديل السـياسة النقدية والمالية حتى يمكن لها تحويل جزء كبير من الموارد المحلية للقطاع الخارجى وقطاع الاستثمار ذلك لامتصاص الزيادة فى حجم الطلب الفعال عن طريق جهاز الثمن فلا يمكن ان استمرفى تحديد الاسعار بطريقة ارتجالية بل يجب امتصاص هذا الطلب النقدى الفعال من السوق عن طريق تحرير جهاز الثمن مع رفع الميل الحدى للادخار بزيادة أسعار الفائدة باعفائهـا من الضرائب وخلق اصول نقدية متنوعة تعمـل على جـذب هـذه المدخرات .

ان ضخامة العجز فى ميزان المدفوعات والموازنة العامة للدولة ادى الى صعوبة تحقيق التوازن المطلوب باجراءات فورية فعالة خاصة وانه ليس فى الامكان تحقيق التوازن عن طريق زيادة متحصلات الحكومة لضعف الموارد مع ارتفاع العبء الضريبى على المصرى بالنسبة للعبء المماثل فى اى دولة نامية اخرى . كذلك فان استمرار الحاجة الى الانفاق العسكرى بمعدلات متزايدة من بين أسباب استمرار العجز فى الموازنة . كما وأن اختلال ميزان المدفوعات راجع الى تدهور الانتاجية فى مصر كما ونوعا بما لايمكن معه توجيه جزء كبير من الانتاج الى قطاع التصدير .

الاجراءات التى اتخذت لاعادة التوازن

وقد بدأت الحكومة فى اتخاذ اجراءات حـازمة لاعـادة التـوازن بتخفيض الدعم السلعى ، واحتساب الضرائب على اساس سعر الصرف فى السوق الموازية وتخفيض الانفاق الحكومى بصفة عامة ، وتعديل قانون الضرائب بما يسمح بفـرض ضرائب على الدخـول الطفيلية والاربـاح الراسمالية ، بالاضافة الى تحديد أسعار كثير من السلع من انتاج القطاع

العام لتعكس هيكل التكاليف الحقيقية ، وكذلك تم رفع سعر الفائدة على المدخرات مع اعفائها من الضرائب .

وفى تصورى ان اجراءات هذا الاصلاح يتعين أن يصاحبها زيادة ملموسة فى مستويات مرتبات القطاع العام تسمح بامتصاص الضرر الواقع على الطبقات العاملة نتيجة لتحرير الاسعار والا أدى الامر الى مزيد من الفساد والرشوة اللذان يصاحبان عادة ضعف المرتبات بالنسبة لتكاليف المعيشة ، كما يتعين وضع الموازنة بطريقة اكثر وضوحا ويسرا ، وان تفصل موازنة القطاع العام عن الموازنة العامة للدولة مع تخويل هذه الوحدات الانتاجية كافة السلطات لتحقيق مستويات الانتاج المطلوبة كما ونوعا وبأسعار منافسة ، وبحيث نبدأ حقيقة بتطبيق نظام الادارة بالاهداف الامر الذى يؤدى الى ايجاد قطاع عام قوى وقادر على منافسة القطاع الخاص .

ويتعين القضاء على كافة المعوقات وتحرير القطاع العام قبل الحكم عليه بالفشل أو النجاح وعندئذ فقط يتعين تصفية الاستثمارات غير الاقتصادية بالرغم مما قد يحمله ذلك فى الاجل القصير من تضحية بالاهداف الاجتماعية الا أنه يمكن تخفيف حدة هذه الآثار عن طريق تأمين البطالة خلال الفترة الانتقالية . المطالبة بالغاء الضريبة العامة على الايراد .

وبمتابعة التعديلات المقترحة فى قانون الضرائب نجد ان الضريبة العامة على الايرادات مازالت قائمة حقيقة ، وقد حدث بعض التخفيض فى معدلاتها لتصبح ٧٠٪ على الدخول التى تزيد عن ٧٠٫٠٠٠ جنيه الا انه — فى نظرى — يتعين الغاء هذه "ضريبة كلية فالضريبة العامة على الايراد هى ضريبة اجتماعية الهدف منها الحد من الفوارق الضخمة فى الدخول الفردية النابعة من أدوات "الانتاج الملموسة . وبما أن معظم ادوات الانتاج فى مصر مملوكة للحكومة وخاصة فى القطاع الصناعى وحجم الثروات الزراعية محدود نسبيا فان معظم الثروات الحالية نابعة من قطاع التجارة ونجحت حتى الآن فى التهرب من الضرائب واصبحت تشكل جزءا كبيرا من الاموال المكتنزة التى لاتهدف الا الى الاستثمار العقارى او التجارة فى السلع المستوردة أو السوق السوداء حيث يوجد هامش ربح كبير بعيدا عن رقابة الدولة وعزوف هذه الاموال عن الاستثمار المباشر فى أدوات الانتاج لا خوفا من الضريبة المباشرة ، وانما خوفا من شبح الضريبة العامة على الايراد .

كذلك فان حجم الاموال المدخرة التى يمكن استقطابها من العاملين

فى الخارج تشكل ما لا يقل عن اربعة أمثال المدخرات الوطنية الا أن شبح الضريبة العامة على الايراد يعتبر أيضا احد الحواجز التى تقف عقبة أمام استرداد هذه المدخرات خاصة وان الضريبة العامة على الايراد تطبق على جملة الدخل بما فى ذلك الدخل المكتسب من العمل بما يؤدى الى تخفيض معدل العائد الحقيقى من الاستثمار الى مستويات غير مقبولة . فمثلا هناك دراسة اقتصادية تقول بأن الشخص اذا أراد أن يكسب من دخله نتيجة اشتراكه فى مشروع معين فانه سوف يحصل على نسبة ١٥٪ أو ١٦٪ تقريبا وان هذه النسبة لو حسبت عليها الضريبة العامة على الايراد فانه يجد أن نسبة العائد ستصل الى ٦٪ أو ٧٪ فمن الافضل له أن يتركه فى شكل نقدى ويضعهم فى الخارج ويحصل على العائد المناسب دون أن يجرى فى مخاطر الاستثمار .

ان الدليل على عدم فعالية الضريبة العامة على الايراد حاليا برغم معدلاتها المرتفعة ان حصيلتها عام ١٩٧٥ لم تزد عن ٢ مليون جنيه لا يدفعها سوى موظفى القطاع العام ولو طرحنا منها تكلفة الجباية سنجد أنها تصل الى مبالغ صغيرة فلا يدفعها الا كل واحد وصل أجره الى ١٠٠ جنيه جاء له اقرار الضريبة العامة على الايراد ويدفع هذا المبلغ . واننا عندما نطالب بالغاء هذه الضريبة يقال بأنها ضريبة اجتماعية لانستطيع الغاءها حتى لاتثير الناس ، ولكن بالعكس يوم أن تلغى هذه الضريبة ، فاننا ننجح تدريجيا فى جذب هذه الاموال المكتنزة للاستثمار والتى ستدفع ضريبة مباشرة بعد ذلك ٤٠٪ وبعد دفع هذه الضريبة وظهور هذه الاموال أبدا فى وضع ضريبة عامة على الايراد ٧٪ أو ٨٪ . واذا كان لابد من استمرار هذه الضريبة كضرورة لاسباب اجتماعية أعجز عن فهمها فاقترح اعفاء بعض الدخول من هذه الضريبة مثل الدخول الخاضعة لضريبة كسب العمل والمهن الحرة حيث أنها تتعلق بالاستهلاك البشرى ويكفى اخضاعها لضريبة موحدة .

والعائد الثانى الذى يمكن اعفاؤه هو عائد الاستثمارات المحلية والاجنبية فى قطاعات الصناعة والتشييد وفى غيرها من القطاعات التى ترى الدولة اعفاءها . فالمفروض أن أعطيهم دافع على الاستثمار والعجيب أن التعديل الاخير الصادر فى ٩ يونيو لقانون الاستثمار اعفى الاجنبى فقط من الضريبة العامة على الايراد بالنسبة لدخله من العمل فى مصر واستثنى المصرى من هذا الاعفاء كما أنه اعفى من نفس الضريبة الدخل من الاستثمار فى حدود ٥٪ من الضريبة العامة على الايراد . اذن الاعفاء فى الاستثمار لايزيد عن ٥٪ وبعد أن كانت هناك مقترحات ب ١٠٪ تطوع عضو فى مجلس الشعب وطالب بأن تبقى ٥٪ وللاسف فان الحكومة لم تدافع عن وجهة

نظرها لان هـذا دفاع عن سـياسة وليس دفاعا على اعتراض شـخص بمفرده .

كما يلاحظ ايضا ان معدل الضريبة على الارباح التجارية والصناعية باق على ما كان عليه دون التفرقة بين الدخول الناجمة عن الملاهي والتجارة والصناعة . فاذا كان هذا الامر مقبولا فى قانون ١٤ لسنة ١٩٣٩ لاننا لم نكن نرغب الدخول فى الصناعة الا اننا اليوم ندعوا الى انفتـاح صـناعى وزيادة الاستثمار . واننى اؤكد اذا كان هناك انفتاح فسيكون على اكتاف المصريين وليس على اكتاف الاجانب لانه الى اليوم لم يدخل اى أجنبى باموا له لانهم دائما لايدخلون الا اذا وجدوا الوطنيين قد سبقوهم الى ذلك. هذا من بين الاشياء التى يجب على المشرع مراعاتها وان يفرق بين الضريبة على دور الملاهى وبين الضريبة على مصنع والذى فيـه نظـام مراجعين موجودين ومصروفاته مسجلة فى دفاتر وفى النهاية الضريبة التى يدفعها ٤٠٪ تتساوى مع الآخرين .

القسم الثالث ــ وهو خطة التنمية واولويات الاستثمار كاحـد الاسباب التى عاقت عملية الانفتاح فانه فى خلال السنوات الثلاث الماضية لم تتضح معالم خطة استثمار فى الدولة الا مؤخـــرا فى الشـهر الماضى بالاجتماع الذى كان بباريس مع المجموعة الاقتصادية وتعكف الآن السلطات المصرية على اعداد خطة خمسية توفر المعالم الرئيسـية للسـياسات الاقتصادية التى سوف تتبعها البلاد حتى عـام ١٩٨٠ ووفقـا للبيانات التقديرية المعلنة للمؤسسات الدولية فان الخطة تهدف الى رفع معـدلات الزيادة الحقيقية فى الدخل القومى بنسبة ٩٪ سنويا حتى سنة ١٩٨٠ مقدرة على أساس أسعار سنة ١٩٧٥ فالزراعة تقدر بنسبة ارتفاع ٣٪ والصناعة والتعدين ١٢٪ والبترول والتعمير وقنـــاة السويس وبعض القطاعات الاخرى ١٥٪ .

وتقدر الخطة أن حجم الاستثمارات اللازمة ٨ بليون جنيه بالسعر الرسمى ــ أى ٢٠ بليون دولار منها ثلاثة بلايين جنيه من المدخرات المحلية و ٥ بليون من القطاع الخارجى . وبعض الهيئات الدولية ترى أن تقدير الخطة فى النهاية ستستقطب مدخرات محلية بحوالى ٣ بليون وهذا تقدير متفائل زيادة عن اللزوم لان معنى هذا اننى ارفع معدل الادخار العام من ٦٪ سنة ١٩٧٦ الى ١٨٪ سنة ١٩٨٠ مع زيادة معدل الادخار الحدى الى ٢٩٪ وهذا الامر يصعب تحقيقه لما يتطلب من اجراءات اقتصادية قاسية للحد من الاستهلاك مستقبلا ومن ناحية اخرى لو أن هناك مناخا مناسبا لامكن أن نصل الى الاهداف المرجوة من الخطة لان مدخـرات المصريين الموجودين بالخارج فى تصورى انها أربعة أضعاف هذه المدخرات اننا نقول

بانها٦٪من الدخل القومى ٤٠٠٠ مليون جنيه اى ان حجم المدخرات المصرية حوالى ٢٥٠ مليون جنيه مصرى ولدينا عاملين بالخارج مليون فرد فلا اتصور أن هناك مصرى سيخرج ويترك بلده ما لم يقدر على ادخار مبلغ ٢٠٠٠ دولار على الاقل فى السنة وهذا معناه أن لدينا مدخرات حقيقية تصل الى ٢ بليون دولار فلو هيأنا لهم الجو المناسب وفرص الاستثمار المناسبة فانهم يحولون أموالهم بكميات صغيرة حسب احتياجاتهم عن طريق السوق الموازية وعن طريق تمويل سلع دون استيراد عملة . ولكننا نجد ان فرص الاستثمار غير متاحة فكيف يمكنهم تحويل مدخراتهم؟ هل يحولونها على الجنيه المصرى ليضعوه فى حساباتهم بمصر التى كانت الى عهد قريب معدل الفائدة فيها ٥٪ ويدفع عنها ضريبة ٤٠٪ لذلك فانهم لن يحولوا مدخراتهم بل سيتركوها بالخارج ويحول كل شخص قدر احتياجاته لأنه لاتوجد عندنا فرص استثمار . كما أن الخطة تتوقع أن تقضى على المدخرات السلبية للقطاع العام التى تقدر حاليا ٤٠٠ مليون فستقضى الخطة على هذه الخسائر وستصل الى ١٦٠ مليون جنيه فائض فى سنة ١٩٨٠ .

التمويل الخارجى

أما بالنسبة الى التمويل الخارجى فليست هناك مصاعب فى تدبيره والدليل على ذلك المؤشر الذى يدل على نجاح الحكومة فى اتفاقيات مع دول الخليج ومع المجموعة الاستشارية الاوربية . والمستهدف فى الخطة أن الدولة سوف توجه ٤٠٪ من هذه الموارد الخارجية الى الهيكل الاقتصادى القضاء على نقط الاختناق والتى تساعد على تنمية الاستثمار الخاص . وتسترشد الخطة بمؤشرات عديدة منها أن تكون الصناعة قادرة على التصدير للاسواق العربية ، كما يجب أن تتمتع بامتياز نسبى فى الانتاج ، الا تميل الى الكثافة الراسمالية وأن تكون ذات عائد سريع فى الزمن القصير .

اذا كانت الدولة جادة فى تشجيعها للقطاع الخاص على الاستثمار فانه يتعين القضاء على المعوقات السابق استعراضها مع تقديم الدعم الفنى القطاع الخاص وذلك باجراء مسح شامل للقطاعات المختلفة لحصر عناصر [illegible] الحالية وتكلفتها لوضع أولويات استخدامها فى ضوء ما يحققه ذلك [illegible] فى العائد الاقتصادى للمشروع حتى يمكن المستثمر الخاص أن يسترشد بها . هذا من ناحية .

ومن ناحية أخرى يجب أن يصاحب هذا الدعم الفنى دعم آخر مادى يتمثل فى تشجيع بنوك الاستثمار التى تهدف الى الاستثمار الحقيقى

وليس تمويل التجارة — كما هو الحال فى كثير من البنوك الاجنبية المشتركة التى تكونت الآن فكلها دخلت تحت بنك استثمار ولكن المنفذ أن لهـــا حق تمويل التجارة فكل البنوك التى تكالبت على الاقتصاد المصرى قاصرة نشاطها على تمويل التجارة الخارجية علما بانه لايوجد مشكلة للاقتصاد المصرى فى حجم التسهيلات المصرفية المتاحة وانما توصـية المؤسسات الدولية كانت الحد من هذه التسهيلات القصيرة المدى لان تكلفتها مرتفعة واثرها المباشر يؤدى الى اختلال فى الموارد فكل البنوك التى دخلت كبنوك استثمار لاتعمل الا فى عمليات التجارة الخارجية فيتعين أن تضع الدولة المؤشرات اللازمة لهذه البنوك بالزامها باستثمار رأسمالها ونسبة من ودائعها فى المشروعات . ان المناداة بهذا الرأى ليس بدعة لاننا لو تتبعنا عمليات قيام بنوك التنمية فى المجتمع الغربى — أمريكا واوربا — فى القرن ١٩ بعد الثورة الصناعية فى انجلترا نجد أن كل الدول الزمت البنــوك التجارية بأن تستثمر فى سوق المال عندها جزء منها تحتفظ به فى خزائنها لتستطيع أن تزيد النشاط الاستثمارى داخل المجتمع .

وبعد .. فهذه هى الاسباب الرئيسية التى أعتقد انها كانت وراء عدم جنى ثمار سياسة الانفتاح الاقتصادى التى رات الدولــة اتباعها . ومما حدا بالبعض أن ينادى بالرجوع مرة أخرى الى الانغلاق لان الوضع فى ظله كان أفضل من الانفتاح .

بعض اتجاهات مشروعات الانفتاح الاقتصادى

د . فتحى ابا ب جلال

استاذ بالمعهد القومى للتنمية الادارية

تتمثل المشكلة الاقتصادية السائدة فى الدول النامية عامة فى نمو الاحتياجات من السلع والخدمات بمعدلات مرتفعة للغاية فى الوقت الذى ينمو انتاجها الفعلى من السلع والخدمات بمعدلات بطيئة . ويرجع نمو الاحتياجات الفعلية من السلع والخدمات بمعدلات مرتفعة الى النمو السكانى الكبير كما يرجع انخفاض نمو الانتاج الكلى من السلع والخدمات الى أسباب كثيرة تخص منها عدم استخدام عناصر الانتاج باكفا الطرق الفنية وعدم استخدام طاقتها الكاملة وبعدها عن الاستخدامات التى تسمح لها باكبر مساهمة ممكنة فى الانتاج .

و قد عانى الاقتصاد المصرى كثيرا من هذه المشكلة ولجا المسئولون الى بدائل متعددة للتنمية الاقتصادية تهدف الى زيادة مخزون الدولة من السلع الراسمالية الى الحد الذى يؤدى الى احداث زيادة فى كلا من مجموع الدخل القومى ومتوسط دخل الفرد . ولكن نظرا لزيادة الاعباء المفروضة والظروف المحيطة بالاقتصاد المصرى وخصوصا فى الستينات فقد تمثل هذا الاقتصاد بضآلة القدرة الادخارية نتيجة لانخفاض مستوى الدخل الحقيقى الذى يعتبر انعكاسا لانخفاض الانتاجية الذى يرجع لاسباب متعددة والتى من اهمها عدم توفر راس المال اللازم لتنفيذ مشروعات التنمية والمحافظة على المشروعات القائمة فعلا .. وقد كانت اغلب هذه المحاولات تهدف الى الحيلولة دون انتكاس الاقتصاد القومى لمصر ومن ثم كانت المهمة الاولى من الوجهة الاقتصادية ايجاد موارد لتكوين راس المال وضمان حسن استغلالها والتى اسفرت عن الموافقة على الانفتاح الاقتصادى .

وقد انتهجت مصر سياسة رشيدة فى التطبيق العملى للانفتاح الاقتصادى كسياسة للتنمية الاقتصادية ولم تترك تدفق راس المال الأجنبى دون ضوابط أو بطريقة ارتجالية لاتقوم على الدراسة المسبقة لحدود الطاقة والقدرة الاستيعابية للاقتصاد المصرى بل قام المسئولون

بتخطيط هذه السياسة تخطيطا واقعيا شاملا واضحا ومركزيا فى تحديد الاهداف ولا مركزية فى تنفيذها فى اطار الخطة القومية .

استثمار الاموال الاجنبية فى مصر :

تحصل الدول النامية عامة على رأس المال الاجنبى بالطرق الثلاثة التالية :

(أ) الاقتراض الخاص من الافراد أو المؤسسات بالدول الاجنبية ولم يعد هذا المصدر يعتمد عليه كما كان سابقا من حيث الاهمية وكمية راس المال الذى يرد بمقتضاه .

(ب) الاقتراض الحكومى يتم الآن عن طريق منظمات مالية متخصصة تؤسسها حكومات تلك الدول التى تقوم بتدبير راس المال ومن اهمها المنظمات التى انشئت بعد الحرب العالمية الثانية بواسطة هيئة الامم المتحدة وما يتبعها من وكالات وهيئات الغرض منها مد البلاد النامية بالمعونة الاقتصادية والفنية كهيئة الاغذية والزراعة وهيئة الصحة العالمية وهيئة المعونة الفنية وكذلك البنك الدولى للانشاء والتعمير ومؤسسة التمويل الدولية وصندوق النقد الدولى الى غير ذلك من هيئات غرضها تنظيم المعونة الاقتصادية والفنية فى الميدان الدولى هذا بجانب المعونات والقروض على أساس الاتفاقات الثنائية بين بعض البلاد المتقدمة والبلاد النامية .

ويلاحظ أن القروض والمعونات التى حصلت عليها مصر سواء عن طريق هيئات دولية أو دول كبرى قد قصرت عن مقابلة احتياجاتها من نقد أجنبى فى وقت تتناقص فيه نسبة ارباحها من التجارة الدولية وتحتاج فيه الى التوسع فى الاستيراد قدما فى نهضتها الاقتصادية .

(جـ) الاستثمار المباشر ممثلا فى اسهم رأس المال . ويتم عن طريق مساهمة الافراد والهيئات فى تنمية اقتصاد الدولة المعنية باقامة المشروعات الاستثمارية بشرط وجود المناخ الملائم لاغراء راس المال الاجنبى وتحفيزه للقيام بالمشروعات التى تحدد مجالها الدولة المضيفة — منفردا أو بالاشتراك مع راس المال المحلى .

ويرجع ضعف الاستثمار المباشر فى الدول النامية الى عاملين رئيسيين :

١ — ضعف الحافز أو انعدامه لدى رأس المال الخاص للعمل على تنمية الاقتصاديات المحلية للدول التى تعانى انخفاضا ملحوظا فى مستويات الدخول بها .

١ — عدم رغبة راس المال الخاص فى الخروج من موطنه الاصلى بأحجام كبيرة الا اذا ضمن زيادة الطلب على المجال الموجه اليه زيادة كبيرة دائمة .

وقد قامت امام استثمار الاموال الاجنبية فى مصر عقبات كثيرة على اساس ان الاعتماد على رؤوس الاموال الاجنبية للتنمية الاقتصادية فى مصر ينطوى على تقدير خيالى لاهمية الدور الذى يلعبه الاستثمار الاجنبى فى النهوض الاقتصادى بالبلادالمتخلفة اقتصاديا . وكانت اهم الاعتراضات الموجهة الى تشجيع رؤوس الاموال الاجنبية فى مصر على النحو التالى :

أولا : ان الاعتماد على رؤوس الاموال الاجنبية ينطوى على تقدير خيالى لاهمية الدور الذى يلعبه الاستثمار الاجنبى فى النهوض بالدول المتخلفة اقتصاديا .

ثانيا : ان نقل ارباح الاموال المستثمرة يثقل كاهل ميزان المدفوعات المصرى بالتزامات جديدة تجعل من الصعب موازنته .

ثالثا : ان سحب الاموال المستثمرة ذاتها يسبب اضطرابا خصوصا اذا حدث فى وقت الكساد .

رابعا : ان الاعتماد على رؤوس الاموال الاجنبية يصرفنا عن تنمية موارد التمويل الوطنية .

خامسا : انه يؤدى الى اشاعة الاختلال بالهيكل الانتاجى فى البلاد التى ذهبت رؤوس الاموال اليها بتشجيع المغالاة فى التخصص فى انتاج سلعة واحدة أو عدد محدد من السلع المعدة للتصدير .

سادسا : الدول الاجنبية لا تستثمر اموالها فى الخارج الا بقصد الحصول على مزايا سياسية واستراتيجية فى الدول التى تستثمر فيها الاموال أو بعبارة أوضح فان الاستثمار الاجنبى يهيىء السبيل للاستعمار الاجنبى .

وقد كان لهذه السياسة المعادية لاستثمار الاموال الاجنبية نتائج سلبية نتيجة اعتماد الاقتصاد المصرى فى تنميته على موارده والمعونات والقروض الاجنبية حيث ثبت عدم كفاية امكانيات راس المال المحلى التى توفرها المدخرات القومية للاستفادة من جميع الطاقات الانتاجية المتاحة

وعدم كفاية حصيلة الصادرات من النقد الاجنبى لمقابلة الاحتياجات الاستيراديه من السلع والخدمات الراسمالية واللازمه لتحقيق معدل مرتفع من النمو الاقتصادى وبالتالى العجز المستمر والمتضاعف فى الميزان التجارى يضاف اليها عدد من المتغيرات الاقتصادية العالمية كارتفاع اسعار الواردات السلعية وارتفاع تكلفة الواردات السلعية وارتفاع تكلفة الواردات الغير منظورة والاضطراب فى اسواق النقد وتغير انماط الانتاج ومعدلات نموه فى عدد من الدول الصناعية المتقدمة مما ضاعف من حده مشاكل العجز واختلال الميزان التجارى فى مصر هذا بخلاف الاعباء التى تحملها وبتحملها الاقتصاد المصرى فى الانفاق العسكرى وتعمير مدن القناه ودعم السلع الاساسية لامتصاص آثار التضخم العالمى .

ومع تغير الافكار الرجعية ووضوح الرؤيا أمام المسئولين والوقوف على الجوانب الحقيقية للمشكلة الاقتصادية والبدائل المختلفة للتعامل معها تقرر ضرورة التوسع فى تطبيق الانفتاح الاقتصادى كسياسة للتنمية الاقتصادية بغرض تحقيق معدلات مرتفعة وسريعة لمتوسط دخل الفرد واصلاح المسار الاقتصادى .

ومن هذا المنطلق صدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بشأن نظام استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الحرة وسوف تقتصر مناقشة مواد هذا القانون على الفصل الاول الخاص باستثمار رأس المال العربى والاجنبى داخل البلاد والنتائج التى تحققت من تطبيقه .

الاهداف المرجوة من استثمار راس المال العربى والاجنبى

يمكن عرض الاهداف المرجوة من استثمار رأس المال العربى والاجنبى من جانبين :

(أ) جانب الدولة المضيفة « مصر » .
(ب) جانب المستثمر .

اولا — جانب الدولة المضيفة :

راعى المشرع أن اصدار قانون الاستثمار يمكن أن يحقق أهداف متعددة نذكر منها :

١ — ضمان تحقيق مصلحة مشتركة للاقتصاد القومى والمستثمر العربى والاجنبى .

٢ - افساح المجال لمشاركة راس المال الوطنى العام والخاص مع رؤوس الاموال العربية والاجنبية وبالتالى يساهم فى نموها .

٣ - تسهيل انتقال رؤوس الاموال العربية وبالتالى استثمار حصة من الاموال العربية فى الاقتصاد المصرى بدلا من اتجاهها بالكامل الى أسواق المال الغربية .

٤ - جذب المشروعات التى تساعد على زيادة موارد البلاد من العملات الاجنبية الحرة وادخال التكنولوجيا المتقدمة والمهارات الفنية .

٥ - توفير فرص العمل للطاقات البشرية المحلية بطريق مباشر وغير مباشر وتوفير الادارة والتدريب للايدى العاملة المصرية وخلق مهارات فى مجالات ادارة الاعمال .

٦ - محاولة سد العجز فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات النقدية للبلاد بتقليل حجم الواردات وزيادة الصادرات .

٧ - المساعدة على بناء صلات مع العالم الخارجى وخصوصا البنوك والاسواق المالية وأسواق التوزيع ومنظمات البيع وتحقيق الانفتاح الى العالم الخارجى بالفعل وليس بمجرد رفع الشعارات .

ثانيا - اهداف المستثمر الاجنبى :

لاشك أن الاستثمار الناجح يعتبر حجر الاساس فى تدعيم الاقتصاد المصرى والسير به قدما لتحقيق الاهداف المشتركة لكل من الدولة المضيفة «مصر» والمستثمر العربى والاجنبى . وتنحصر اهداف المستثمر بما يلى :

١ - الحصول على عائد للاستثمار يتناسب مع المخاطرة التى ينطوى عليها الاستثمار حيث أن حافز الربح او الحصول على اكبر دخل ممكن هو العامل الرئيسى الذى يحكم قرارات المستثمرين فى كيفية استخدام مواردهم وتوجيه استثماراتهم .

٢ - نمو المشروع الاستثمارى بحيث لا يقتصر حجم الاستثمار فى المدى الطويل على حجم ثابت بل لابد أن تزيد قيمة المشروع ويصبح هدف نمو المشروع هو المحور الاساسى فى التمويل الذى تستمد منه كل القرارات والتصرفات .

يضاف الى ذلك عدد من الاهداف الفرعية التى تساعد على تحقيقها هدفى الربحية ونمو المشروع مثل خلق وتدريب كوادر ادارية محلية واقامة علاقات طيبة وضمان راس المال عن طريق اختيار المشروعات الاستثمارية التى يتوفر لدى المؤسسين لها الخبرة الكافية .. الخ هذه الاهداف التى يمكن ان تعد عنها دراسة ميدانية وان كان من المؤكد ان المستثمر الاجنبى سيضع خدمة الاقتصاد المصرى فى المرتبة الاولى واعتباره الهدف الرئيسى الذى يسعى الى تحقيقه .

مجالات الاستثمار :

تنص المادة (٣) من قانون الاستثمار على أنه قد يكون استثمار المال العربى والاجنبى فى جمهورية مصر العربيـة لتحقيق أهـداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى اطار السياسة العامة للدولة وخطتها القومية على ان يكون ذلك فى المشروعات التى تتطلب خبرات عالمية فى مجـالات التطوير الحديثة او تحتاج الى رؤوس أموال أجنبية وذلك فى المجـالات الآتية :

١ ــ التصنيع والتعدين والطاقة والسياحة والنقل وغيرها من المجالات .

٢ ــ استصلاح الاراضى البور والصحراوية واستزراعها وتنميـة الانتاج الحيوانى والثروة المائية .

٣ ــ مشروعات الاسكان وتقسيم الاراضى وتشييد المبانى الجديدة والمرافق المتعلقة بها .

٤ ــ شركات الاستثمار التى تهدف الى توظيف الاموال فى المجالات المنصوص عليها فى هذا القانون .

٥ ــ بنوك الاستثمار وبنوك الاعمال وشركات اعادة التأمين التى يقتصر نشاطها على العمليات التى تتم بالعملات الحرة .

٦ ــ البنوك التى تقوم بعمليات العملة المحلية بشرط الا تقل نسبة المشاركة المصرية فيها عن ٥١ فى المائة من رأس المال .

٧ ــ نشاط التعمير فى المناطق الخارجة عن الرقعة الزراعية ونطاق المدن الحالية .

٨ ــ نشاط المقاولات التى تقوم به شركات مساهمة لا تقل مشاركة رأس المال المصرى فيها عن ٥٠ فى المائة .

٩ ــ نشاط بيوت الخبرة الفنية المتخذة شكل شركة مساهمه بالمشاركة مع بيوت الخبرة الاجنبية العالمية .

منح القانون اولوية خاصة للمشروعات التى تهدف الى التصدير أو تنشيط السياحة أو التى تؤدى الى خفض الحاجة الى استيراد السلع الاساسية وكذلك المشروعات التى تحتاج الى خبرات فنية متقدمة أو الى الاستفادة من براءات الختراع أو علامات تجارية ذات شهرة خاصة .

كما نصت المادة (٤) من القانون على أن يكون توظيف المال المستثمر فى مصر فى صورة مشاركة مع رأس المال المصرى العام أو الخاص باستثناء:

١ ــ مشروعات الاسكان الاستثمارى التى تقتصر على رأس المال العربى منفردا أو مشتركا مع راس المال المصرى دون الاجنبى .

٢ ــ بنوك الاستثمار وبنوك الاعمال التى يقتصر تعاملها على العملات الحرة والتى تمثل فروعا لمؤسسات ومركزها الرئيسى بالخارج تستثنى من شرط المشاركة مع رأس المال المصرى .

٣ ــ المشروعات التى يوافق ثلثى أعضاء هيئة الاستثمار على استثنائها من شرط المشاركة معرأس المال المصرى .

ضمانات عامة ومزايا خاصة
لراس المال العربى والاجنبى

نص قانون الاستثمار والتعديل اللاحق على عدد من الضمانات والمزايا التى يستفيد منها المستثمر على الوجه التالى :

١ ــ لا يجوز تاميم المشروعات او مصادرتها أو الحجز على أموالها او تجميدها أو فرض الحراسة عليها بغير الطريق القضائى .

٢ ــ لا تسرى على مشروعات الانفتاح الاقتصادى التشريعات واللوائح والتنظيمات الخاصة بالقطاع العام أو العاملين فيه

٣ ــ يسمح للمشروعات الاستثمارية بأن تصدر منتجاتها بالذات أو بالوساطة دون ترخيص .

٤ – تعفى المشروعات التى تقام طبقا لقانون الاستثمار من ضريبة الأرباح التجارية وملحقاتها والدمغة النسبية على اسهم رأس المال ، ومن الضريبة على ايرادات القيم المنقولة وملحقاتها لمدة خمس سنوات اعتبارا من السنة الضريبية التالية لسنة الانتاج أو مزاولة النشاط ولمجلس الوزراء أن يوافق على مد الاعفاء الى ثمانى سنوات .

٥ – تعفى كافة عناصر الاصول الرأسمالية والمواد وتركيبات البناء المستوردة اللازمة لتلك المشروعات من كل أو بعض الضرائب والرسوم الجمركية وملحقاتها او تأجيل استحقاقها أو تقسيطها بشرط عدم التصرف فيها لمدة خمس سنوات .

٦ – تعفى توزيعات الارباح من الضريبة العامة على الايراد بنسبة ٥٪ من رأس المال المستثمر بعد انقضاء مدة الاعفاء السابقة .

٧ – تعفى الفوائد المستحقة على القروض التى يعقدها المشروع بالنقد الاجنبى من جميع الضرائب والرسوم .

٨ – لا تخضع مبانى الاسكان الادارى وفوق المتوسط المنشأة وفقا لاحكام قانون الاستثمار من نظام تحديد القيمة الايجارية .

٩ – يسمح لهذه المشروعات باستخدام الخبراء والعاملين الاجانب ويسمح لهم بتحويل حصة لا تزيد عن ٥٠٪ من مجموع ما يتقاضونه من اجور ومرتبات ومكافآت .

١٠ – يعفى من الضريبة العامة على الايراد اجور ومرتبات العاملين بهذه المشروعات من الاجانب .

١١ – يمكن لصاحب الشأن أن يطلب اعادة تصدير المال الذى سبق تحويله أو دخوله الى مصر ويكون التحويل بأعلى سعر معلن للنقد الاجنبى .

١٢ – تحويل القيمة الايجارية للمبانى التى تدفع أجرها بالعملة الاجنبية بالكامل أما المساكن التى تدفع ايجاراتها بالعملة المحلية فيسمح بتحويل صافى عائدها فى حدود ٨٪ سنويا من المال المستثمر وفى حدود ١٤٪ سنويا للمساكن الشعبية والمساكن المنشأة فى مدن جديدة وخارج الرقعة الزراعية ونطاق المدن ويسمح باعادة استثمار ما لم يتم تحويله من صافى العائد فى حدود ٨٪ اخرى سنويا من المال المستثمر .

١٣ - يجوز في جميع الاحوال بيع الاسهم المقومة بعملة اجنبية حرة في البورصات المصرية بنقد أجنبي حر ويحول ناتج البيع لحساب البائع الى الخارج .

وقد حدد قانون الاستثمار الصادر سنة ١٩٧٤ (مادة ٢) تعريفا لراس المال الذي يمكنه الاستفادة من المزايا الممنوحة لراس المال العربي والاجنبي حيث يشمل :

١ - النقد الاجنبي المحول الى مصر لتنفيذ أحد المشروعات أو التوسع فيها .

٢ - الاصول العينية المستوردة من الخارج والتي تتفق مع التطورات الفنية الحديثة ولم يسبق استعمالها .

٣ - الحقوق المعنوية كبراءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة والتي تتعلق بالمشروعات .

٤ - مصروفات الدراسات الاولية والبحوث والتأسيس والمنفقة بالنقد الاجنبي .

٥ - الارباح التي يعاد استثمارها سواء في المشروع أو في مشروع آخر .

٦ - النقد الاجنبي المحول للاكتتاب في الاوراق المالية المصرية أو شرائها من اسواق الاوراق المالية المصرية

٧ - النقد الاجنبي المحول والمستخدم في شراء أرض فضاء أو عليها مبان لتشييد عقارات عليها .

وليس من شك في أن المشروع المصري قد احسن صنعا بقصد تطبيق قانون الاستثمار على الاموال التي تستثمر في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون غيرها نظرا لان هذه الاموال هي التي يصعب تحويلها الى الخارج - كما لم يكتف المشروع بقصر تطبيق أحكام هذا القانون على الاموال المستثمرة لآجال طويلة في مشروعات التنمية الاقتصادية بل قيد اعادة التحويل بعد ٥ شروط تحقق ضمان انتفاع البلاد بالاموال المستثمرة فيها قبل امكان سحبها الى الخارج حيث نص في المادة (٢١) من قانون الاستثمار على عدم جواز تحويل الاموال المستثمرة في مصر قبل مضي خمس سنوات من تاريخ استثمارها ولا يتم التحويل دفعة واحدة بعد انقضاء السنوات الخمس المحددة وانما تتم على خمسة اقساط سنوية متساوية مع استثناء حالة وجود رصيد للمستثمر بالنقد الاجنبي يسمح بالتحويل أو حالة التصرف في الاستثمار مقابل نقد أجنبي حر .

الرقابة على الاستثمار :

روعى فى قانون الاستثمار شموله لعدد من الضوابط والقواعد التى تكفل توجيه الاستثمارات نحو المجالات التى من النوع الصحيح وكذلك ضمان جدية المشروعات التى يتقدم بها المستثمرون العرب والاجانب .

وتقوم الهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى بوظيفة الرقابة على تنفيذ قانون الاستثمار بالطريقة التى تكفل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر عن طريق دراسة المشروعات التى تقدم اليها والموافقة عليها ومتابعتها للتأكد من اتخاذ اجراءات التنفيذ خلال المدة القانونية .

وقد بلغ اجمالى عدد المشروعات الاستثمارية التى وافق عليها مجلس ادارة الهيئة ٤٣٦ مشروعا استثماريا « داخل البلاد » بخلاف ما رفضه مجلس الادارة من مشروعات لعدم جديتها وعدم ملاءمتها للاقتصاد القومى والبالغ عددها ١٥٠ مشروعا .

كما تم سحب ٩٣ مشروعا منها لعدم اتخاذها اى اجراءات تنفيذية رغم تحديد المدة القانونية فيكون عدد المشروعات الموافق عليها وموافقاتها سارية المفعول حتى ١٩٧٧/١/٣١ هو ٣٤٣ مشروعا استثماريا هذا بخلاف المشروعات الموافق عليها بنظام المناطق الحرة الخاصة .

وقد شمل الدور الرقابى للهيئة تشجيع استثمار رؤوس الاموال العربية والاجنبية فى الاقتصاد المصرى . والوقوف على المعوقات والمشاكل والاعتراضات التى يبديها المستثمرين وخاصة فيما يتعلق بقانون الاستثمارات رقم ٤١ لسنة ١٩٧٤ والتى أسفرت عن التعديل الذى صدر أخيرا وشمل كل مواده تقريبا بحيث أزال الكثير من الغموض الذى كان يكتنفه واعطى الكثير من المزايا والضمانات التى سوف تعمل على زيادة الاقبال على المشروعات الاستثمارية من الخارج .

جـدول رقم (١)

بيان اجمالى المشروعات الموافق عليها « داخل البلاد »
وبيان المساهمات حتى ١٩٧٧/١/٣١

القيمة بالمليون جنيه

مسلسل	اسم القطاع	عدد المشروعات	راس المال بالمليون جنيه: عملة محلية	عملة اجنبية	اجمالى المساهمات: عرب	أمريكا	اجانب آخرين	قطاع عام	قطاع خاص	الاجمالى	فرص العمالة المتاحة
١	قطاع الغزل والنسيج	٢٨	١١ر٧	٢٠ر-	٧ر٧	٢ر٨	٩ر٣	٦ر٦	٢ر٥	٢١ر٦	٣١٣١
٢	قطاع الصناعات الغذائية	١٨	٨ر٨	١١ر٣	٣ر٥	٥ر٦	١ر٦	٤ر٨	٤ر٣	٢٠ر١	١٦٨٣
٣	قطاع الصناعات المعدنية	٢٥	٧ر٣	٩ر٦	٥ر٥	١ر١	٢ر٧	٣ر٥	٤ر١	١٦ر٩	٩٦٣٤
٤	قطاع الصناعات الهندسية	١٣	٣ر٨	٨ر٧	٣ر٥	—	٤ر٣	٣ر-	١ر٨	١٢ر٦	١١٠٢
٥	قطاع الصناعات التعدينية	٤	-ر٥	١ر٨	-ر٣	—	١ر٥	—	-ر٤	٢ر٢	٤٢٣
٦	قطاع مواد البناء والحراريات	١٣	٢١ر٧	١١ر٩	٢ر٢	-ر٧	٨ر١	١٧ر١	٥ر٥	٣٣ر٦٥	١٣٥٨
٧	قطاع الصناعات الكيماوية	٨٣	١٩ر٧	٤٣ر٤	٢٠ر٣	١ر٤	٨ر٥	٣ر٩	٢٨ر٩	٦٣ر-	٩٤٣١
٨	قطاع الصناعات الدوائية	٣	-ر١	١ر-	—	-ر٨	-ر٢	—	-ر١	١ر١	١٢١
٩	قطاع الثروة الحيوانية	١٤	١٣ر٦	١١ر٦	٣ر	-ر٨	١ر٨	١ر٥	١٧ر١	٢٥ر٥	٢٠٩٥
١٠	قطاع الاسكان	١٤	٣٩ر٧	٥٢ر٢	٢٢ر٢	—	-ر٣	٦٦ر٣	٣ر١	٩١ر٩	—
١١	قطاع المقاولات	١٦	٣ر٧	٥ر-	-ر١	-ر٢	٣ر٧	٣ر٣	-ر٨	٨ر٧	١٤٩٤٨
١٢	قطاع النقل	٨	١ر٤	١١ر٤	٥ر٧	-ر١	٣ر٨	—	١٣ر٤	٢٣ر-	٧٠٤
١٣	قطاع مشروعات الاستثمار	١٣	١٢ر-	١١٤ر-	٩٠ر٥	-ر-	٣ر-	٣٨ر٦	٣ر٦	١٣٦ر-	—
١٤	قطاع البنوك	٢٣	٢٤ر٢	٥٥ر١	—	٥ر١	٤٩ر٧	١٥ر-	—	٦٩ر٨	—
١٥	قطاع السياحة	٦٢	٧٢ر٦	١٠٩ر٥	٥٩ر١	١ر٩	٤٥ر٩	٤٧ر١	٢٦ر٨	١٨١ر٨	١٨٧٤٣
١٦	قطاع الصحة والمستشفيات	٦	١ر٩	١٥ر٦	٧ر١	٢ر٩	١ر١	١ر٥	٤ر٤	١٧ر٥	٢٦٦٨
	الاجمالى	٢٤٣	٢٤٢ر٧	٤٩٢ر٦	٢٢٣ر١	٢٤ر-	١٤٥ر٥	٢١٢ر٧	١٢٠ر-	٧٣٥ر٣	٦٦٠٤١

جـــــدول رقم (٢)

انقطاع العام المصرى فى مشروعات
الاستثمار الموافق عليها حتى ١٩٧٧/١/٣١

مسلسل	اسم القطاع	عدد المشروعات	راس المال المصرى ق.ع	اجمالى راس مال المشروعات			نسبة مساهمة القطاع العام
				ع محلية	ع اجنبية	الاجمالى	
١	قطاع الغزل والنسيج	١	٦ر٦	٦ر٦	٦ر٦	١٣ر٢	٥٠ ٪
٢	قطاع الصناعات الغذائية	٤	٤ر٨	ـر٣	١ر٨	٤ر٨	١٠٠ ٪
٣	قطاع الصناعات المعدنية	٢	٣ر٥	١ر٤	٢ر٤	٣ر٨	٩٢١ ٪
٤	قطاع الصناعات الهندسية	٤	ـر٣	٢ر٢	٦ر٨	ـر٩	٣٣ر٣ ٪
٥	قطاع الصناعات التعدينية	—	—	—	—	—	—
٦	قطاع مواد البناء والحراريات	٣	١٧١	١٧ر٨	ـر٦	٢٣ر٨	٧١ر٨ ٪
٧	قطاع الصناعات الكيماوية	٣	٣٩	٤ر٧	٣ر٥	٨ر٢	٤٧ر٦ ٪
٨	قطاع الصناعات الدوائية والاجهزة الطبية	—	—	—	—	—	—
٩	قطاع الثروة الحيوانية	١	١ر٥	١ر٥	١ر٢	٢ر٧	٥٥ر١ ٪
١٠	قطاع الاسكان	١	٦٦ر٣	٣٧ر٦	٣٢ر٧	٧٠ر٣	٩٤ر٣ ٪
١١	قطاع المقاولات	٨	٢ر٣	ـر٣	٣ر٩	٦ر٩	٤٧ر٨ ٪
١٢	قطاع النقل	—	—	—	—	—	—
١٣	قطاع استثمار الاموال	٦	٣٨ر٦	٢٠ر٤	ـر٤٢	٦٢ر٤	٦١ر٩ ٪
١٤	قطاع البنوك	٨	ـر١٥	١٤ر١	١٦ر٥	٣٠ر٦	٤٩ ٪
١٥	قطاع السياحة	٢٢	٤٧ر٦	٤٤ر٧	٥٤ر٦	٩٩ر٣	٤٧ر٩ ٪
١٦	قطاع الصحة والمستشفيات	١	١ر٥	ـر١	ـر٤	ـر٥	٣٠ ٪
	الاجمـــالى	٦٤	٢١٢ر٧	١٥٨	١٨٢	٣٤٠	٦٣ر٣ ٪

جـــدول رقم (٣)

بيان مساهمة القطاع الخاص المصرى فى مشروعات الاستثمار الموافق عليها حتى ١٩٧٧/١/٣١

القيمة بالمليون جنيه

اسم القطاع	عدد المشروعات	راس المال المصرى ق.خاص	اجمالى راس مال المشروعات			نسبة مساهمة
			ع محلية	ع اجنبية	اجمالى	ق . خاص
قطاع الغزل والنسيج	٢٤	٥ر٢	٥ر١	١٠ر٥	١٥ر٦	٣٣ر٣٪
قطاع الصناعات الغذائية	١٧	٤ر٣	٨ر٨	١١ر٣	٢٠ر١	٢١ر١٪
قطاع الصناعات المعدنية	٢٠	٤ر١	٤ر٣	٧ر٧	١٢ر—	٣٤ر٢٪
قطاع الصناعات الهندسية	٩	١ر٨	١ر٦	١ر٩	٣ر٥	٥١ر٤٪
قطاع الصناعات التعدينية	١	—ر٤	—ر٤	ر٣	—ر٧	٥٧ر٨٪
قطاع مواد البناء والحراريات	١١	٥ر٥	١٨ر٢	٧ر٤	٢٥ر٦	٢١ر٥٪
قطاع الصناعات الكيماوية	٧٨	٢٨ر٩	١٩ر٣	٤٣ر٤	٦٢ر٧	٤٦ر١٪
قطاع الصناعات الدوائية والاجهزة الطبية	١	—ر١	—ر١	—ر١	—ر٢	٥٠٪
قطاع الثروة الحيوانية	١٣	٧ر٦	١٢ر—	١٠ر٤	٢٢ر٤	٧٨ر٦٪
قطاع الاسكان	٧	٣ر١	١ر٤	٢ر٣	٣ر٧	٨٣ر٨٪
قطاع المقاولات	٧	—ر٨	—ر٧	١ر—	١ر٧	٤٧ر١٪
قطاع النقل	٨	١٣ر٤	١ر٥	٢١ر٣	٢٢ر٨	٥٨ر٨٪
قطاع استثمار الاموال	٧	٣ر٦	٥ر٦	٧٦ر—	٨١ر٦	٤ر٤٪
قطاع البنوك	—	—	—	—	—	—
قطـاع الســياحة	٣٣	٢٦ر٨	٢٠ر٩	٥٤ر٦	٧٥ر٥	٣٥ر٥٪
قطاع الصحة والمستشفيات	٧	٤ر٤	٢ر١	١٤ر٧	١٧ر٦	٢٤ر٧٪
الاجمـــالى	٢٤٣	١٢٠ر—	١٠٢ر٨	٢٦٢ر٨	٣٦٥ر٦	٣٢ر٨٪

جدول رقم (٤)

بيان الموقع الجغرافى لمشروعات الاستثمار داخل البلاد الموافق عليها حتى ١٩٧٧/١/٣١

(القيمة بالمليون جنيه)

أسم المحافظة	عدد المشروعات	رأس المال			النسبة المئوية للمشروعات بالعدد	النسبة المئوية لراس المال للمشروعات
		ع محلية	ع أجنبية	اجمالى		
مشروعات بمحافظة القاهرة	١٦٧	١٣٧	ـر٢١٨	ـر٣٥٥	٪٤٨ر٧	٪٤٨ر٣
مشروعات بمحافظة الاسكندرية	١٩	ـر١٤	٢٣ر٦	٣٧ر٦	٥ر٥ ٪	٥ر١ ٪
مشروعات بمحافظة الجيزة	٣٣	١٢ر٦	٢٤ر٢	٣٦ر٨	٩ر٦ ٪	٥ر ٪
مشروعات بمحافظة القليوبية	٢٧	٩ر٤	١٣ر٢	٢٢ر٦	٧ر٩ ٪	٣ر١ ٪
مشروعات بمحافظة المنوفية	٢	٥ر ـ	٥ر	ـر١	٦ر ٪	ـر١ ٪
مشروعات بمحافظة السويس	٧	٢٢ر٦	١٠ر٦	٣٣ر٢	٢ر٠ ٪	٤ر٥ ٪
مشروعات بمحافظة الاسماعيلية	٣	١ر٥	٢ر٥	ـر٤	٩ر ٪	٦ر ٪
مشروعات بمحافظة أسوان	٤	١ر٠	٤ر٥	ـر٦	١ر٢ ٪	٨ر ٪
مشروعات لم تحدد موقعها الجغرافى	٨١	٤٣ر٦	١٩٥ر٥	٢٣٩ر١	٪٢٣ر٦	٪٣٢ر٥
الاجمالى	٣٤٣	٢٤٢ر٧	٤٩٢ر٦	٧٣٥ر٣	٪١٠٠	١٠٠ ٪

جـــدول رقم (٥)

بيـــان باجمالى المشروعات الموافق عليها (داخل البلاد) ..
وموقفها التنفيذى منذ انشاء الهيئة حتى ٧٧/١/٣١ -

مسلسل القطاعات	بيــان المشروعات	العـــدد	العـــدد الاجمالى	اجمالى راس المـال		
				عملة محلية	عملةاجنبية	اجمــالى
١	قطاع الغزل والنسيج : اجمالى المشروعات الموافق عليها		٢٨	١١ر٧	–ر٢٠	٣١ر٧
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	١١		–ر١	٢ر٨	٣ر٨
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	١٣		٧ر٤	١١ر٧	١٩ر١
٢	قطاع الصناعات الغذائية :		٨			
	اجمالى المشروعات الموافق عليها			٨ر٨	١١ر٣	٢٠ر١
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	—		—	—	—
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	١٠		١ر٤	٣ر٥	٤ر٩
٣	قطاع الصناعات المعدنية :		٩			
	اجمالى المشروعات الموافق عليها			٧ر٨	١١ر٤	١٩ر٢
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	٣		–ر٢	–ر٥	–ر٧
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	١١		٣ر١	ر٧٥	١٠ر٦
٤	قطاع الصناعات الهندسية :		٣			
	اجمالى المشروعات الموافق عليها			٣ر٨	٨ر٧	١٢ر٥
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	٣		–ر٠٩	–ر٣	–ر٣٩
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	٣		١ر٢	٢ر٤	٣ر٦

تابع جـــدول رقم (٥)

مسلسل القطاعات	بيان المشروعـــــات	العـــدد	العـدد الاجمالي	اجمالي راس المال: عملة محلية	عملة اجنبية	اجمـالي
٥	قطاع مواد البناء والحراريات :		١٣			
	اجمالي المشروعات الموافق عليها			٢١ر٧	١١ر٩	٣٣ر٦
	اجمالي المشروعات التي بدات الانتاج	٢		٣ر—	٤ر	٧ر—
	اجمالي المشروعات التي تحت التنفيذ	٦		١٦ر٨	٣ر٨	٢٠ر٦
٦	قطاع الصناعات الكيماوية :		٨٣			
	اجمالي المشروعات الموافق عليها			١٩ر٧	٤٣ر٤	٦٣ر١
	اجمالي المشروعات التي بدات الانتاج	١٨		١ر٥	٤ر٩	٦ر٤
	اجمالي المشروعات التي تحت التنفيذ	٢٥		١١ر٢	١١ر٤	٢٢ر٦
٧	قطاع الصحة والادوية :		٩			
	اجمالي المشروعات الموافق عليها			٢ر—	١٦ر٦	١٨ر٦
	اجمالي المشروعات التي بدات الانتاج	—		—	—	—
	اجمالي المشروعات التي تحت التنفيذ	٣		١ر٢	٥ر٨	٧ر—
٧	قطاع الثروة الحيوانية :		٤٤			
	اجمالي المشروعات الموافق عليها			١٣ر٦	١١ر٦	٢٥ر٢
	اجمالي المشروعات التي بدأت الانتاج	٢		٦ر	٦ر	١ر٢
	اجمالي المشروعات التي تحت التنفيذ	٣		٣ر	٣ر	.٦
٩	قطاع الاسكان والمقاولات :		٢٠			
	اجمالي المشروعات الموافق عليها			٤٣ر٤	٥٧ر٢	١٠٠ر٦
	اجمالي المشروعات التي بدأت الانتاج	٧		٨ر—	١ر٢	٢ر—
	اجمالي المشروعات التي تحت التنفيذ	٤		٢٦ر٢	٣٣ر—	٦٩ر٢

تابع جـــدول رقم (٥)

مسلسل القطاعات	بيـــان المشروعات	العـدد	العـدد الاجمالى	اجمالى رأس المال: عملة محلية	عملة اجنبية	اجمـالى
١٠	قطـاع النقـــل :		٨			
	اجمالى المشروعات الموافق عليهـا			١ر٤	٢١ر٤	٢٢ر٨
	اجمالى المشروعات الموافق عليها	٢		٧ر	١ر٧	٢ر٤
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	٤		٢ر٠	٨ر—	٨ر٢
١١	قطاع البنوك والاستثمار :		٣٦			
	اجمالى المشروعات الموافق عليهـا			٣٦ر٢	١٦٩ر٦	٢٠٥ر٨
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	١٦		٢٧ر٢	٩٠ر٤	١٠٧ر٦
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	١٥		١٦ر٥	١٨ر٥	٣٥ر—
١٢	قطاع الســياحة :		١٢			
	اجمالى المشروعات الموافق عليهـا			٧٢ر٦	١٠٩ر٥	١٨٢ر١
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	٥		١ر٣	٢ر٧	٤ر—
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	٢٣		١٦ر٤	٢١ر—	٣٧ر٤
	الاجمـالى العـام :		٣٤٣			
	اجمالى المشروعات الموافق عليها			٢٤٢ر٧	٤٩٢ر٦	٧٣٥ر٣
	اجمالى المشروعات التى بدأت الانتاج	٦٩		٢٣ر٦	١٠٥ر٥	١٢٩ر١
	اجمالى المشروعات التى تحت التنفيذ	١٢٠		١١١ر٩	١٢٦ر٩	٢٣٨ر٨

النتائج الاولية لتطبيق قانون الاستثمار :

وباستعراض البيانات الاحصائية التى أعلنت عنها الادارة العامة للاحصاء والمعلومات بالهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى والواردة بالجداول من ١ الى ٥ المرفقة تتضح الحقائق التالية :

١ — اجمالى المشروعات التى تمت الموافقة عليها حتى ١٩٧٧/١/٣١ — ٣٤٣ مشروعا داخل البلاد يبلغ اجمالى رأسمالها ٧٣٥ر٢ ملون جنيه منها ٤٩٢ر٦ مليون جنيه بالعملات الحرة بنسبة ٦٧٪ من اجمالى راس المال ٢٤٢ر٧ مليون جنيه بالعملة المحلية بنسبة ٣٣٪ من اجمالى راس المال .

٢ — تشمل هذه المشروعات ١٦ قطاعا فى مختلف اوجه النشـاط الاقتصادى هى :

(أ) عدد ٨ قطاعات صـناعية . هى قطاع الغزل والنسيج — الصناعات : الغذائية — المعدنية والهندسية — التعدين — مواد البناء — والحراريات — الكيماوية — الدوائية .

وقد بلغ عدد المشروعات التى ووفق عليها ١٨٧ مشروعا صـناعيا يبلغ راسمالها ١٨١ر٣ مليون جنيه منها ١٠٧ر٧ مليون جنيه بالعملات الحرة و ٧٣ر٦ مليون جنيه بالعملة المحلية تمثل ٣٤ر٧ فى المـائة من اجمالى رؤوس اموال المشروعات الموافق عليها كما توفر فرص عمالة محلية لعدد ٣٦٨٨٣ عاملا مصريا .

(ب) عدد ٨ قطاعات اخرى وهى قطاع الثروة الحيوانية — الاسكان — المقاولات — النقل — استثمار الاموال — البنوك — السياحة — الصحة والمستشفيات .

وقد بلغت عدد المشروعات التى ووفق عليها ١٥٦ مشروعا يبـلغ اجمالى راس مالها ٥٥٤ مليون جنيه منها ٣٨٤ر٩ مليون جنبة بالعملات الحرة و ١٦٩ر١ مليون جنيه بالعملة المحلية وتمثل هذه المشروعات ٧٥ر٢ فى المائة من اجمالى رؤوس اموال المشروعات الموافق عليها كما أنها توفر فرص عمالة محلية لعدد ٣٩١٥٨ عاملا مصريا .

٢ — بلغت مساهمات الدول العربية « ١٥ دولة » ٢٣٣ر١ مليون جنيه بنسبة ٣٢ فى المائة من اجمالى رؤوس أموال المشروعات . والمساهمة الامريكية قدرها ٢٤ مليون جنيه بنسبة ٣ر٣ فى المائة ومساهمة الاجانب الآخـرين « ١٨ دولة » ١٤٥ر٥ مليون جنيـه ٢٠ فى المائة ومساهمة القطاع العام المصرى « ٦٤ مشروعا » بمبلغ ٢١٢ر٧ مليون حنيه بنسبة ٢٩ فى المائة ومساهمة القطاع الخاص المصرى « ٢٤٣ مشروعا » بمبلغ ١٢٠ مليون جنيه بنسبة ١٦ فى المائة .

٤ — بلغ عدد المشروعات التى بدات الانتـــاج ٦٩ مشروعا اجمالى راسمالها ١ر١٢٩ مليون جنيه منه ٥ر١٠٥ مليون جنيه بالعملات الحرة و ٦ر٢٣ مليون جنيه بالعملة المحلية كما بلغ عدد المشروعات التى تمت التنفيذ ١٢٠ مشروعا اجمالى رأسمالها ٢٣٩ مليون منها ١٢٧ مليون جنيه بالعملات الحرة و ١١٢ مليون جنيه بالعملة المحلية ويتبقى عـــدد ١٥٤ مشروعا لم تتخذ اية اجراءات حتى تاريخ ١٩٧٧/١/٣١ اجمالى راسمالها ٥ر٣٦٧ مليون جنيه منها ٣ر٢٦٠ مليون جنيه بالعملات الحرة و ٢ر١٠٧ مليون جنيه بالعملات المحلية .

٥ — بلغت عدد المشروعات التى حددت موقعها الجغـــرافى ٢٦٢ مشروعا فى ثمانى محافظات بنسبة ٤ر٧٦٪ من اجمالى عدد المشروعات الموافق عليها « ٣٤٣ مشروعا » بنسبة ٥ر٦٧٪ من اجمـــالى راس مال المشروعات كما بلغ عدد المشروعات التى لم تحدد موقعها الجغـــرافى ٨١ مشروعات بنسبة ٦ر٢٣٪ من اجمالى عدد المشروعات الموافق عليها بنسبة ٥ر٣٢٪ من رأس مال المشروعات .

اتجاهات الاستثمار فى القطاعات المختلفة

يتضح من الرجوع الى النتائج التى تحققت بعـــد صدور قانون الاستثمار عدد من الاتجاهات نذكر منها :

١ — التركيز على مشروعـــات الخدمـــات مثل قطاع السياحة ومشروعات الاستثمار والاسكان والتى تمثل نسبة الاستثمار فيها حجم كبير مقارنا مع القطاعات الاخرى — وبلغت نسبة الاستثمار فى مشروعات الخدمات ٣ر٧٥٪ من اجمالى رؤوس الاموال المستثمرة فى حـــين بلغت نسبة استثمار المشروعات الصناعية ٧ر٢٤٪ من اجمالى رؤوس الاموال المستثمرة .

ويرجع هذا الاتجاه الى طبيعة هذه الاستثمارات من انخفاض درجة المخاطرة وارتفاع وسرعة تحقيق العائد على الاستثمار وعـــدم التعرض لخط التطور التكنولوجى بالدرجة التى تتعرض لها المشروعات الصناعية

٢ — ترتب على الاتجاه العام للاســـتثمار الاجنبى فى التركيز على قطاعات الخدمات ان اتجهت رؤوس الاموال المحلية للقطاع العام المصرى فى قطاعات السياحة والاسكان واستثمار الاموال . وبالرغم من ان هذه الاستثمارات فى اطار الخطة الاقتصادية للدولة الا أنه كان يجب على هيئة الاستثمارات أن توجه الاستثمارات الاجنبية الى مجالات الاستثمار الاكثر الحاحا وهى استثمارات الصناعة وكذلك الى خارج التركيز الصـــناعى والسكانى .

٣ — انخفاض مشاركة القطاع الخاص المصرى ويوضح ذلك اسهامه

بمبلغ ١٢٠ مليون جنيه بنسبة ٣ر١٦٪ من اجمالى الاستثمارات الموافق عليها . ويرجع هذا الانخفاض الى شروط الاكتتاب التى تفرضها شركات الانفتاح والتى لا يناسب بعضها مقدرة المواطنين مثل ارتفاع قيمة الاسهم وكبر حجم الحصة المصرح بالاكتتاب فيها .

٤ ـ يركز المستثمرون على اقامة المشروعات استثمارية فى مدينة القاهرة الكبرى حيث بلغ عدد هذه المشروعات ٢٠٠ مشروع من عدد ٣٤٣ مشروعا بنسبة ٣ر٥٨٪ من عدد المشروعات الموافق عليها بما فيها ٨١ مشروعا لم يتحدد موقعها الجغرافى الامر الذى يحمل مدينة القاهرة الكبرى باعباء ضخمة فى الوقت الذى تشكو فيه من ارهاق الخدمات والمرافق ـ ويرجى ان تراعى الهيئة مستقبلا جذب المستثمرين نحو المحافظات الاخرى حتى يحدث توازن فى التوزيع الجغرافى للمشروعات الاستثمارية .

٥ ـ من الملاحظات الهامة أن مساهمة المستثمر الامريكى بلغت ٢٤ مليون جنيه فقط اى بنسبة ٣ر٣٪ من اجمالى رؤوس الاموال المستثمرة وهى تمثل نسبة منخفضة مقارنة بالتوقيعات الخاصة بجذب الاموال الامريكية للاستثمار فى مصر للاستفادة من التطور التكنولوجى الكبير الذى بلغته أمريكا والخبرة الفنية والتنظيمية للمشروعات .

٦ ـ انخفاض مساهمة الجانب العربى حيث بلغ ١ر٢٣ مليون جنيه بنسبة ٧ر٣١٪ من اجمالى رؤوس الاموال المستثمرة ويرجع ذلك الى تفضيل الاستثمار العربى للاسواق الاجنبية بغض النظر عن عائد الاستثمار الذى يحققه ويرجى ان يكون التعديل الاخير لقانون الاستثمار كفيلا باعادة الثقة فى الاستثمارات الاجنبية فى مصر .

٧ ـ نسبة المشروعات التى تحت التنفيذ والمشروعات التى لم تخذ اجراءات تنفيذية مرتفعة حيث بلغت ٢ر٦٠٦ مليون جنيه من اجمالى الاستثمارات الموافق عليها وقدرها ٣ر٧٣٦ مليون جنيه أى نسبة ٤ر٨٢٪ منها . ويرجع ذلك الى اعتبارين هامين :

(أ) غموض بعض نصوص القانون وخاصة فيما يتعلق بسعر التحويل للنقد الاجنبى . الامر الذى أدى الى تصحيح هذا الوضع فى التعديل الاخير لقانون الاستثمار .

(ب) قصور الاجهزة التنفيذية عن تقديم التسهيلات المرفقية اللازمة للبدء فى تنفيذ هذه المشروعات بدليل ان عدد ٨١ مشروعا موافق عليها تمثل ٥ر٣٢٪ من اجمالى رؤوس الاموال المستثمرة لم يحدد الموقع الجغرافى لها .

خاتمـــة :

ان ما يرمى اليه قانون الاستثمار هو اعادة ثقة الممولين الأجانب فى ميدان الاستثمار المصرى بعد أن نفرت منه هذه الاموال نتيجة للاضطراب الاقتصادى والسياسى والتشريعى .

ان مصر لا تفتقر الى رؤوس الأموال فحسب بل تفتقـــر كذلك الى الكفايات الفنية خاصة فئة منظمى المشروعات الذين مارسوا الانتـــاج الراسمالى وخبروا نتائجه واعتادوا على تحمل مخاطرة وسوف يترتب على استثمار رؤوس الاموال الاجنبية فى مصر حصولها على خلق الكفايات الفنية والتنظيمية اللازمة لبناء نهضتنا الصناعية فى عهدها الجديد . هذا فضلا عن الآلات والخامات التى لا تتوافر فى مصر بكميات مناسبة والتى يتعذر شراء كميات كبيرة منها من الخارج من غير ارهاق ميزان المدفوعات المصرى باعباء جسيمة .

ولا يسعنا الا ان نشيد بالدور الذى يمكن ان يقـــوم به راس المال العربى والاجنبى فى اصلاح المسار الاقتصادى المصرى والمسئولية الضخمة الملقاه على عاتق هيئة الاستثمارات فى جذب رؤوس الاموال العربيـــة والاجنبية وتنميتها لتحقيق الاهداف التى انشئت من أجلها .

واذا كنا قد تعرضنا لبعض النقاط التى تتعلق بقانون الاســتثمار فما زال هناك مجال كبير لاعداد الدراسات الميدانية التى ســوف تكون عاملا مساعدا فى معالجة هذا الموضوع والكشف عن الكثير من الجوانب التى لم يتح لنا الوقت فى اعطائها الاهتمام الكافى .

المراجـــع

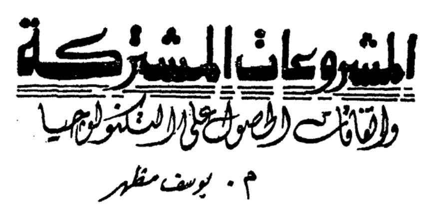
١ ــ قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

٢ ــ التعديل الصادر فى مايو ١٩٧٧ .

٣ ــ نشرة الادارة العامة للاحصاء والمعلومات بالهيئة العامة للاســتثمار العربى والاجنبى والمناطق الحرة .

٤ ــ المشروعات العامة والتنمية الاقتصادية ــ الجزء الاول ــ د . أحمد فؤاد شريف ــ ١٩٦٣ .

٥ ــ الاهرام الاقتصادى .
الاستثمار الاجنبى ومشاكله ــ العدد ٥٠٧ فى أول اكتوبر ١٩٧٦ ــ الانفتاح الاقتصادى ــ العدد ٨١٩ ــ أول ابريل ١٩٧٧ ــ السياسة الاستثمارية فى الاقتصاد المصرى ــ العدد السابق .



مدير عام مركز تنمية التصميمات الهندسية
والصناعية وزارة الصناعة

يتضمن هذا البحث النقاط التالية :

أولا : مقدمة
1. Introduction

ثانيا : المفهوم العام للتكنولوجيا
2. General Concept of Technology

ثالثا : التكنولوجيا المناسبة
3. Appropriate Technology

رابعا : كيف يمكن الحصول على التلنولوجيا ؟
4. How can we obtain Technology ?

خامسة : المصطلحات المستخدمة فى اتفاقيات نقل وشراء التكنولوجيا (اتفاقيات الترخيص)
5. Technology-Terminology

سادسا : اتفاقيات المعونة الفنية ونقل التكنولوجيا
6. Know-how agreements for transfer of technology

سابعا : نموذج اتفاقية ترخيص، تصنيع ومعونة فنية
7. Typical license and technical assistance agreement.

ثامنا : الطرق المختلفة لشراء التكنولوجيا
8. Different ways of buying technology

تاسعا : اشتراك المؤسسة مالكة التكنولوجيا فى رأس المال المشترك
9. Participation of licensor in joint venture capital

عاشرا : التفاوض على نقل التكنولوجيا
10. Negotiation for technology Transfer

حادى عشر تلخيص بعض المشاكل التى تواجه المؤسسات الصناعية فى فى بلادنا عند التعاقد على التكنولوجيا
11. Summary of Technology control problem facing industrial Cos.

ثانى عشر بعض الضمانات الاساسية فى اتفاقيات نقل لتكنولوجيا —
12. Essential Guarantees **la** transfer of technology agreements

ثالث عشر : دور الحكومة فى حماية المشروعات المشتركة .
13. Role of Government ın protecting joint ventures.

اولا : مقدمـــة : Introduction

لقد زاد الحوار أخيرا حول المشروعات المشتركه Join ventures ومشكله الحصول على التكنولوجيا ، وقد شارك فى هذا الحوار جهـات ومؤسسات عديدة فى بلدنا . ففى كل مجال سواء فى الشركات التى تنشأ حديثا تحت ظل قوانين الانفتاح ، أو فى الجهات الرسـمية المسئولة عن التصريح باقامة هذه الشركات الجديدة نرى السؤال .. كيف نحصل على التكنولوجيا وكيف نتأكد اننا حصلنا على احسن الموجـود وبانسب الشروط ؟

فتقوم الدول النامية بطلب التكنولوجيا من الدول المتقدمة على امل ان الحصول على هذه التكنولوجيا سوف تفتح أفاقا ومجالات لرفع مستوى الشعوب والوصول الى نفس مستوى الرقى للبلاد المتقدمة . وتحاول شركاتنا الحصول على حـق تصـنيع المنتجات من الشركات المتقدمة ذات السمعة العالمية .

وفى نفس الوقت ، تعرض الدول المتقـدمة بعض التكنولوجيا الموجودة لديها على الدول النامية ، بامل خلق اسواق لهذه التكنولوجيات والحصول على ايرادات اضافية من بيع التكنولوجيات ، التى تعتقـد هذه الدول أنه يمكن بيعها بدون تعرضها لأى أنواع المنافسة .

وتقوم بعض المؤسسات الدولية ومنظماتها بالاهتمام بهذا الموضوع وفتح الحوار فيه ، على أمل أن يلتقى كل من الجانبين ، ويتم التفاهم على نقل بعض التكنولوجيات من المصدر الى المحتاج .

وحيث ان مفهوم التكنولوجيا مفهوم واسع ، وانواع التكنولوجيا المختلفة متعددة وتدخل فى مجالات مختلفة من الحياة ، فاننا نرى بحث نوع محدد من التكنولوجيا وهو التكنولوجيا اللازمة ، أو التكنولوجيـا التى يمكن بواسطتها انتاج أنواع مختلفة من المنتجات الصناعة فى صورها المختلفة سواء كانت للصناعات الثقيلة او للصناعات الخفيفة أو للصناعات التى تنتج المنتجات الاستهلاكية . وهذه هى التكنولوجيا التى تحتاجها الشركات الصناعية ، والتى تعتقد أنه يمكن الحصول عليها من المشروعات المشتركة .

ثانيـا : المفهوم العام للتكنولوجيا :
2. General Concept of Technology

ولامكان تحديد مجال الدراسة فلابد الاتفاق على أن التكنولوجيا فى

مفهومها الواسع ، هى كل ما يحتاجه الانسان للوصول الى تطبيقات عملية للبحوث والاختراعات والابتكارات ، وفى المفهوم المحدد للمؤسسة الصناعية ، هى كل ما تحتاجه المؤسسة الصناعية أو الشركة من معرفة، لضمان الانتاج لاحدث المنتجات الصناعية حسب أحدث التطورات التكنولوجية العالمية وأكثر الوسائل كفاءة .

ثالثا : التكنولوجيا المناسبة : 3. Appropriate Technology

تعتبر اهم القرارات التى تواجه الشركات الصناعية فى الدول النامية اختيار نوع التكنولوجيا ، مع مراعاة الظروف الخاصة ، ومستوى العمالة ، ووجود راس المال ولامكان خلق فرص العمل وضمان الانتاج الاقتصادى السليم .

وقد حاولت دولا كثيرة ان تقيم صناعتها بنقل تجربة العالم المتقدم والشروع فى بناء الصناعات الكبيرة الحجم مع استعمال التكنولوجيا المتقدمة .

ونتيجة لذلك ظهرت عدة مشاكل ، ومنها انفاق استثمارات ضخمة فى هذه الدول نظرا لاستعمال تكنولوجيا تحتاج الى راس مال ضخم كما تكدست الصناعات الجديدة فى بعض المدن الكبيرة ولم تنتشر الى المناطق الريفية ، نظرا لوجود العمالة المتدربة المطلوبة فى المدن .

وفى معظم دول العالم الثالث ، وفى جمهورية مصر العربية ، مازال يسكن عدد كبير من الشعب فى المناطق الريفية فلا يستفيد استفادة مباشرة من مشاريع التصنيع .

وفى نفس الوقت توجد التكنولوجيا التقليدية Traditional echnologies والتى تؤدى فى أغلب الاحيان الى انتاج متخلف، يفتقر الى الجودة والكفاية لانتاجية .

لذلك ظهر مفهوم جديد وهو مفهوم التكنولوجيا المتوسطة ، Intermediate Technology يقع بين التكنولوجيا التقليدية والتكنولوجيا المتطورة ذات الاستثمارات الكبيرة .

ويمكن أخذ مثال مبسط لشرح هذا المفهوم : وذلك بان تكون تكلفة مكان عمل فى حالة استعمال التكنولوجيا المتوسطة ـ Intermediate Technology ٥٠٠ جنيه مصرى ، مقارنة بمكان

عمل فى نفس الصناعة ولكن باستعمال التكنولوجيا المتطورة العالية High Technology يتكلف هذا المكان ... ٥ جنيه أما باستعمال التكنولوجيا التقليدية Traditional فيتكلف مكان العمل ١٥ جنيها فقط .

ولكن نعكس الفرق فى هذه الاستثمارات فى الانتاج ويعتقد الكثير ان مفهوم التكنولوجيا المتوسطة Intermediate تصلح أكثر للدول النامية . ولكن فى كثير من الأحوال تعارض الدول القيام بالصناعة بالطرق المبسطة لعدم امكانية متابعة المنافسة . وترفض الشركات الصناعية الانفاق على هذا النوع من التكنولوجيا خوفا من تخلفها عن باقى الشركات المنافسة

رابعا : اين يمكن الحصول على التكنولوجيا ؟
4. Where can we obtain Technology

ربما يبدو وهذا السؤال بدائيا ، ولكن كثيرا ما نقع فى خطأ أساسى عند تحديد المصادر الممكن الحصول منها على التكنولوجيا اللازمة للصناعة . Sources of Technology

ففى بعض الدول النامية يعتقد الكثير أن هناك مصدرا واحدا اساسيا يمكن الحصول منه على التكنولوجيا الصناعية المتقدمة ، وهو الشركات الصناعية الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات . Multinationals .

وقد تمكنت هذه الشركات الضخمة من السيطرة على اغلب التكنولوجيا الحديثة تحت اسمها التجارى وتنتشر بفروعها فى جميع انحاء العالم .

ومثال لذلك الاسماء الرنانة لشركات السيارات العالمية ، وشركات صناعة الاطارات ، وشركات صناعة المعدات الكهربائية .. الخ ولا داعى لذكر الاسماء نظرا لمعرفة كل مهندس فى الصناعة بهذه الشركات أما عن طريق منتجاتها أو الاتفاقيات التى تبرمها لانتاج منتجاتها فى بلادنا .

وبالطبع فان الحصول على التكنولوجيا من هذه المؤسسات العالمية عمل سهل نسبيا ، فهى قد تخصصت فى بيع التكنولوجيا فى شكل متكامل يدفع المشترى حق هذه لتكنولوجيا ويحصل على عبوة كاملة من المعرفة الفنية وطرق لتصنيع والارشادات Package deal السبيع

ومعظم هذه الاتفاقيات تشمل ضمنيا بعض براءات الاختراع Patents وحقوق التصنيع .. الخ لا يعرف عادة المشترى تفاصيلها.

وهذا النوع من االاتفاقيات تعطى فعلا الشركات فى الدول النامية احدث التكنولوجيا لتنتج منتجات لا تختلف عن مثيلتهـا فى الشركات الصناعية فى الخارج .

ولكن للاسف فى بعض الاحوال تكون هذه الاتفاقيات غير آمنة ولا تقدم احدث التطورات التكنولوجية لاعذار مختلفة تقدمها هـذه المؤسسات العالمية ، وتنحصر هذه الاعذار فى عدم وجود العمالة المدربة الفنية ، أو عدم وجود الاستثمارات الكافية أو أى اعذار اخرى تتعلق بمشاكل البيئة الصناعية المحلية Local Industrial Enveronment

ولكن ما هو البديل ؟ فهـذه الاتفاقيات الشاملة توفر على الشركات الصناعية فى الدول النامية مشاق الاتفاقيات الفرعية لشراء براءات الاختراع وحق الاختراع .. الخ من الصور المختلفة لعمليات نقل التكنولوجيا . وأخيرا تستسلم أغلب الدول النامية والمؤسسات الصناعية بها الى هذا النوع من الاتفاقيات .

وقبل استعراض اتفاقيات المعونة الفنية او نقل التكنولوجيا ففيما يلى بعض المصطلحات المستخدمة فى اتفاقيات نقل وشراء التكنولوجيا .

خامسا : المصطلحات المستخدمة فى اتفاقيات نقل وشراء التكنولوجيا :
5 Technology-Terminology

(اتفاقيات الترخيص) (Licensing agreements)

فيقصد اولا بمصطلح « التكنولوجيا » أسرار الصناعة والمهارات والمعرفة الفنية المختلفة اللازمة لانتاج السلع فى المشروعات الصناعية .

الاخـتراع : Invention

يمكن تعريفه انه كل خلق أو اكتشاف جديد ناتج عن نشاط ابتكار وقابل للتطبيق الصناعى .

براءة الاختراع : Patent

وهى شهادة بمقتضاها تمنح المؤسسة أو الفرد صاحب الاختراع

الحق فى استغلال هذا الاختراع خلال مدة معينة وفى منطقة جغرافية محددة (دوله) .

المعرفـــة الفنيـــة : Knok-how

يمكن تعريفها بأنها المعلومات الفنية المتعلقة باســـتخدام وتطبيق قواعد فنية صناعية أو طرق التصنيع (تكنولوجيا التصنيع) .

ومن هذا التعريف فان المعلومات الفنية التى يتضمنها حق المعرفة الفنية يمكن أن تقدم ــ وحسب ظروف كل حالة :

ــ عينات ، تصميمات غير مسجلة ، مواصفات الآلات والمعدات والأجهزة أو قطع الغيار أو العـــدد والقوالب أو قطع الملحقات الخاصة .. الخ .

ب ــ **مستندات فنية :** خطط ، تصميمات ، ورسومات ... الخ .

جـ ــ **تعليمـــات :** كالمذاكرات المتعلقة بالتصميمات والانتاج ، أو طريقة الانتاج والخبرة العمليـــة فى الورش ، والنصائح العملية المتعلقة بالتنفيذ ، والايضاحات المكملة للمستندات ، والبيانات الخاصة بتنظيم مشروع كاحتياجات المبانى وطاقة المشروع ووسائل الانتاج . وطـــرق التفتيش ... الخ .

د ــ **تدريب :** وقد يكتمل نقل حق المعرفة السابقـــة بتدريب الافراد المرخص لهم وتلقينهم أسرارحق المعرفة وكيفيةاستخدامه وتطبيقه بمصانع المرخص . أو محليا فى مصنع المرخص له عن طـــريق الخبراء الذين يوفدهم المرخص .

ومن المهم ان نميز بين براءة الاختراع والمعرفة الفنية ، فعلى عكس الاختراع المسجل (البراءة) لا تتمتع المعرفة الفنية بأى حماية قانونية خاصة من نوع ما يتمتع به الاختراع المسجل والممنوح عنه براءة ، وذلك يعنى أن أى اختراع ما ــ يمكن أخذ براءة عنه ــ يعتبر معرفـــة فنية طالما أنه لم يسجل .

الترخيصـــ : License

يعنى موافقة من قبل المالك لحق المعرفـــة الفنية ، المرخص ، Licensor الى طرف آخر يحتـــاج المعرفة الفنيـــة (المرخص له) Licenses ليقوم بمباشرة أعمـــال صناعية معينـــة يشملها حق المعرفة والموافقة على استعمال هذه المعرفة الفنية .

اتفـــاق ترخيـــص : License Agreement يعنى عقد مرخص ومرخص له حول منح ترخيص .

اتاوة Royalty

تعنى مبالغ دورية على المرخص له ان يقوم بدفعها طبق لاتفـــاق الترخيص اما بدفع نسبة معينة من مبيعات المنتجات التى ينتجها او نسبة معينة من صافى الأرباح .

علامـــة تجاريـــة : Trade Mark

وهى علامة مرئية يحميها حق مانع تمنح وفقا للقانون وتستخدم لتمييز سلع احد المؤسسات أو الشركات عن تلك الخاصـــة بشركات اخرى . وعادة ينص اتفاق الترخيص على التصريح باستعمالها .

وفى بعض الحالات ينص المرخص على ضرورة استعماله عبارة . ـ بموجب اتفاقية ترخيص من According to a License Agreement from ـ أو باختصار « بترخيص من "Under License of"

سادسا : اتفاقيات المعونة الفنية على نقل التكنولوجيا :

6. Know-how agreements for technology transfer

باختصار شديد هناك عدة أساليب متبعة فى نقل التكنولوجيـا ، وضعها المجمع الصناعى الدولى على مدار السنوات منذ الثورة الصناعية فى اوروبا ، وخصوصا بعد اهتمام العالم النامى بالتنمية الصناعية وهى :

أ ـ الاتفاق للحصول على تكنولوجيا محددة داخل مصنع متكامل **بتسليم المفتـــاح** Turnkey لانتاج منتجـــات ذات مواصـفات محددة. وبهذه الطريقة تكون المؤسسة او الشركة الموردة مسئولة عن نقل التكنولوجيا المتفق عليها ، داخل اطار متكامل ، فى صورة مصنع شامل بجميع مرافقه ومعداته وطرق التصنيع .. الخ .

ب ـ الاتفاق على الحصول على **تكنولوجيا انتاج منتجات محـــددة** بنفس الطريقة الموضحة تحت (أ)مع استبعاد كل ما يمكن انجازه محليا مثل الأعمال المعمارية والمدنية ـ والمرافق مثل القوة والتركيبات الكهربائية والمياه والغاز .. الخ .

وهذا بالطبع يضغط التكاليف الكلية للمشروع ويقلل اعتماده على الجانب الأجنبى .

جـ ـ **الاتفاق على شراء تصميم المنتجات فقط** Product Design
وبما فى ذلك جميع الرسومات اللازمة لانتاج منتج معــين والمواصفات المطلوبة الخ . بدون طلب اى نوع من تكنولوجيا الانتاج Production Technology على أســاس ان يقــوم الجانب المحلى بتحــديد المعدات اللازمة للانتاج من ماكينات وعدد واسطمبات وقوالب .. الخ .

د ـ الاتفاق على شراء بعض براءات الاختراع التى يمكن بواسطتها ادخال الجديد فى تصميع المنتجات محليا . وتحسين طريق الانتــاج وفى هذه الحالة لابد ان يكون للجانب المحلى القدرة التصميمية او قـــدرة تفجير تكنولوجيا ذاتية Indigenous Technology وهذه المرحلة التى يأمل كل مهندس ان يصلها فى الدول النامية .

سابعا : نموذج اتفاقية ترخيص تصنيع ومخونة فنية :
7. Typical License and Technical Assistance Agreement

ولقد راينا فى هذه المرحلة تقديم نموذج لاتفاقية من واقع الحيــاة العملية فى الصناعات الكهربائية مبينا الابواب المختفة لمثل هذه الاتفاقية .

Preamble — مقدمـــة

Article 1 : Term of Agreement — البند ١ : مدة الاتفاقيــة
Article 2 : License — البند ٢ : الترخيــص
Article 3 : Terms — البند ٣ : الشـــروط
البند ٤ : المعلومات الفنية والمعلومات اللازمة للتصنيع
Article 4 : Technical and Manufacturing Information
Article 5 : Patents — البند ٥ : براءات الاختراع
Article 6 : Third parties — البند ٦ : الطرف الثالث
Article 7 : Sale of parts — البند ٧ : بيع الاجزاء
Article 8 : Property — البند ٨ : حق الملكيــة
البند ٩ : التعليمات الحكومية
Article 9 . Government Regulations
Article 10 : Termination — البند ١٠ : انهاء العقــد
Article 11 : Training — البند ١١ : التدريب

ونلاحظ من النموذج المقدم الاوجـه المختلفة للاتفاقية التراخيص والنواحى الفنية والقانونية المدرجة فى الاتفاقية والتى تحتاج الى مهارات خاصة من جانب الشركات الصناعية فى الدول النامية لكى تحصل على انسب الشروط ولا تقع تحت شروط تعسفية تمنعها من الحصول على حق التصنيع .

ثامنــا : الطرق المختلفة لشراء التكنولوجيا
8. Different ways of buying Technology

تختلف طرق شراء التكنولوجيا . وفيما يلى استعراض بعض هذه الطرق والتى تختص بالتعاقد والحصول على حق التصنيع :

١ ـ مبلغ شامل يدفع عند التعاقد
٢ ـ مبلغ محدد يدفع على عدة مراحل محددة زمنيا .
٣ ـ اتاوات Royalties كنسبة مئوية من قيمة المبيعات
٤ ـ اتاوات تدفع عن عدد الوحدات المنتجة أو المباعة
٥ ـ مبلغ محدد بالاضافة الى اتاوات عن المبيعات أو الكميات المباعة .
٦ ـ مبلغ محدد يدفع على فترات بالاضافة الى اتاوات على المبيعات او الكميات فى حالة زيادة المبيعات أو الكميات عن مستوى معين .

ولكل هذه الطرق المختلفة لشراء أو نقل التكنولوجيا مزايا وعيوب ، و» رأينا اتخاذ القرار المناسب بالنسبة لطريقـــة التعاقد يعتمد بصفة اساسية على الآتى :

ا ـ **مدى سرعة التطورات فى نوع التكنولوجيا المطلوبة**
ب ـ شمول هذه التكنولوجيا على عدد **كبير أو محـــدود لبراءات** الاختراع .
جـ ـ **التطور فى كمية الانتـــاج** أو المبيعات
د ـ **الامكانيات المالية** للمؤسسة طالبة شراء التكنولوجيا .
هـ ـ **توافر العملات الاجنبية** وسهولة تحويلها الى الخارج .

ومن الخطأ التمسك باسلوب واحد من التعاقدات فلابد من دراسة كل حالة من الحالات للتأكد من الاتفاق باصلح شروط ممكنة غـــير ان هناك اساليب أخرى لجأت اليها الدول النامية للتغلب على مشـــكلات تحويل العملات الاجنبية للخارج ومنها دفع حق التكنولوجيا :

1 ـ أما عن اعطاء جزء من الانتاج نظير قيمة التكنولوجيا .

ب — او اشراك المؤسسة مالكة التكنولوجيا فى رأس مال المشروع ، والمعلوم أن القانون رقم ٤٣ الخاص باستثمار رأس المـــال العربى والأجنبى يسمح بذلك .

وحيث لوحظ اخيرا اهتمام عدد كبير من الشركات الصـــناعية المصرية بهذا الاسلوب من التعامل ، لذلك نرى تخصيص الجزء القادم من هذا البحث لمناقشة هذا الموضوع الحيوى .

تاسـعا : اشراك المؤسسة مالكة التكنولوجيا فى راس المال :

9. Participation of Licensor in Joint Venture Capital

تدعو كثيرا من الشركات الصناعية فى الدول النامية المؤسسات مالكة التكنولوجيا الحديثة للمشاركة فى رأس مال المشروعـــات المشتركة ، وتهدف هذه الشركات بهذه الطريقة الى ما يلى :

١ — **اشراك الجانب الاجنبى فى المسئولية** الفنية للمشروع وضمان قيام المشروع على أحدث نمط وبأحدث نوع من التكنولوجيا .

٢ — **توفير العملات الاجنبية** التى سوف يحتاج اليهـــا المشروع لدفع ثمن شراء المعرفة الفنية وحقوق التصنيع .

٣ — التأكد من الحصول **بصفة منتظمـــة على جميع التطـــورات**

٤ — التمتع بالأسم التجارى والسمعة الطيبة للشركة الاجنبية .

وبالطبع يمكن للشركة الصناعية ان تحصل على هذه المزايا اذا كان التعاقد سليما واذا كانت الشركة الاجنبية مهتمة بعلاقات وسمعتها . ولكن هناك **بعض المخاطر** فى هذا الأسلوب من التفاقيات ، اذكر منها :

١ — **مغالاة** الجانب الاجنبى فى **القيمة المدرجة** فى رأس المال عن مساهمته فى اعطاء تكنولوجيا الانتاج .

٢ — عدم **امكان الشركة الصناعية بتقييم قيمة التكنولوجيا** المعروضة ، وصعوبة مقارنة هذه التكنولوجيا بالأسعار العالمية خلاف مضمون أغلب اتفاقيات المشروعات المشتركة .

٣ — **صعوبة** تأثير الشركة الصناعية على **مستوى التكنولوجيـا** الخاص بالمشروع والتزامها بمستوى التكنولوجيا الذى يفرضه الشريك ، والذى يكون عادة على مستوى عال جدا من الاوتوماتية ، يحتاج للاستثمارات كبيرة تؤول الى الجانب الاجنبى للحصول على نسبة كبيرة من رأس المال .

٤ — استلام الشركة الصناعية لعروض الشركات الاجنبية بتقديم كل ما يخص التكنولوجيا مع عدم محاولة المساهمة المحلية (فمثلا طلب جميع القوالب والاسطمبات والمثبتات من الخارج بالاضافة الى الماكينات بما يرفع نسبة مساهمة الجانب الأجنبى) .

عاشرا : التفاوض على نقل التكنولوجيا

10. Negotiation for Technology Transfer

يعتبر التفاوض Negotiation على نقل التكنولوجيا من العمليات الدقيقة التى يجب ان يشترك فيها مجموعة من مختلف التخصصات

وعادة يضم الجانب الاجنبى مجموعة من الفنيين والمهندسين والقانونيين الذين تخصصوا فى ابرام مثل هذه العقود . وفى بعض الأحيان يكون ممثلا فى الوفد الاجنبى مسئول عن الاختراع .

وفى بعض الأحيان يكون ممثل فى فى الوفد الاجنبى مسئول عن الاختراع .

وفى معظم الاحوال يفتقر الجانب المفاوض من ناحية الدول النامية لهذه العناصر وتتحيز بعض المؤسسات لوجود فنيين او مهندسين فقط ، مع مراعاة عدم وجود من له دراية بأساليب التفاوض على نقل التكنولوجيا العالية وعدم معرفته بالاتفاقيات الدولية التى تحاول أن تنظم العلاقة بين البائع والمشترى فى مجال نقل التكنولوجيا .

وفى هذا المجال لابد ان ننظم أنفسنا لعدم الوقوف موقف الضعف أمام المؤسسات العالمية التى لها خبرات واسعة فى هذا المجال .

وقد ظهر اخيرا فى بعض الدول الغربية المتقدمة صناعيا ظاهرة تخصص المهندسين فى دراساتهم العليا فى القانون . **فيكون المهندس مسلح بقدر معين من المعرفة عن قوانين الملكية الصناعية والقوانين المنظمة لبراءات الاختراع والتسجيل ، والتعاقد على اتفاقيات المعونة الفنية .**

حادى عشر : تلخيص بعض المشاكل التى تواجه المؤسسات الصناعية فى بلادنا عند التعاقد على التكنولوجيا :

11. Summary of Technology Control Problems Facing Industrial Companies

أما بخصوص الصعوبات التى تواجه مؤسساتنا وشركاتنا الصناعية فيمكن بناء عن خبرة التصنيع توضيح بعض النقاط ومنها .

١ — فى كثير من الاحوال تسبب شروط التعاقد على حق المعرفة فى **عدم حصول المشترى على ما يستجد من تطورات** حديثة وتصميمات مبتكرة بعد التعاقد . وذلك نظرا لأن كثيرا من المؤسسات الاجنبية تحتفظ لنفسها بالتجديدات فى منتجاتها حرصـــا على الاحتفاظ بالاسواق وخوفا من المنافسة .

٢ — **تخفى** بعض المؤسسات الاجنبية التى تبيع التكنولوجيا **تطـورات فى طرق الانتاج** فتقابل الشركات فى الدول النامية صعوبات فى تنفيذ التصميمات الجديدة التى ترسل لها بموجب الاتفاقيات .

٣ — تغالى المؤسسات الاجنبية المالكة لحقوق المعرفة فى **المبالغ المطلوبة والاتاوات** بحيث ترهق ميزانيات الشركات المنتجة المحلية ولا يمكن لها المنافسة .

٤ — توصى بعض الشركات المالكة لحقوق المعرفة **باستعمـال الخامات والمواد التى لا تنتج فى الدول النامية** ، ما يسبب تعذر هذه الدول من الانتاج على نفس المستوى اذا استعملت خامات اخرى .

٥ — **تحتكر** المؤسسات الاجنبية **توريد** بعض المواد الاساسية ومكونات الانتـــاج بحيث لا بد من شرائها من مصدر واحـــد وفى هـــذه الحالة تضاف أعباء اضافية على الشركة المنتجة .

٦ — تضع بعض المؤسسات » الدول المتقدمة قيودا على تصدير المنتجات من الدول النامية أو قصرها على أسواق معينة دون غيرها .

ثانى عشر : بعض الضمانات الاساسية فى اتفاقيات نقل التكنولوجيا :

أما فيما يختص بالضـــمانات التى يجب ان تتضمن **اتفاقيـــات التراخيص فاهمها :**

12. Essential Guarantees in transfer of technology agree-ment.

ا — ان التكنولوجيا المطلوبة المناسبة لانتاج الســـلع المذكورة فى الاتفاقية على **احدث نمط** .

ب — محتويات التكنولوجيا المنقولة كاملة فى حـــد ذاتها لاغراض الاتفاقيـــة .

ج — **ان المهندسين والعمال الوطنيين سيتلقون تدريبا فى العمليات** التكنولوجية التى سيتم الحصول عليها .

د — ان هذه هى أنسب التكنولوجيا التى تلائم المتطلبات الخاصة بمستعملها .

هـ — ان هذه هى انسب التكنولوجيا وسوف يحاط علما وسيزود **بالتحسينات الفنية للتكنولوجيا** المتحصل عليها وذلك خلال مدة الاتفاقية **وبدون تاخير او مصاريف اضافية .**

و — أن يزود المرخص بالمستلزمات وبقطع الغيار والخدمات الاخرى اللازمة لمدة معينة من الزمن دون اية تكاليف اضافية **والاسعار المعمول بها .**

ز — ويقترح أن تتضمن جميع اتفاقيات نقل التكنولوجيا احكاما تتضمن أنه اذا ما منح المرخص شروطا اكثر مناسبة (تفضيل) الى مرخص له آخر فان هذه الشروط تصبح من حق المرخص له الاول .

ح — الا يحاول المرخص الضغط على المرخص له ببيع اى انواع خاصة من الماكينات لكى تكون اسعارها غير طبيعية .

ثالث عشر : دور الحكومة فى حماية المشروعات المشتركة .

13. Role of Government in protecting Joint Ventures.

المراكز القومية لنقل التكنولوجيا

National Centres for Technology Transfer

تنال التنظيمات الحكومية لنقل التكنولوجيا اهتماما كبير فى الدول النامية نظرا للتعقيدات الكبيرة فى هذا المجال .

وتحتل المكاتب القومية لنقل التكنولوجيا National Office مكانا أساسا فى الهيكل الحكومى المنشىء لتنظيم الحصول على التكنولوجيا نظرا لمسئوليتهم عن تنفيذ السياسات التكنولوجيا القومية . وتحصل المكاتب اسماء مختلفة . فمثلا فى بلاد أمريكا اللاتينية يطلق عليها اسم مكاتب السجلات القومية لنقل التكنولوجيا . National Registries

وقد زاد الاهتمام فى السنوات الاخيرة الى ايجاد مراكز لنقل التكنولوجيا فى اشكال عالمية مختلفة حيث تلعب دورا نافعا بل ومنقذا لتحقيق السياسات التكنولوجية .

وقد ساهمت الامم المتحدة فى اقامة العديد من هذه المراكز فى بلاد مختلفة مثل الارجنتين واثيوبيا والمكسيك واوروجواى والفلبين وغيرها وقدمت المساعدة الفنية اللازمة لذلك .

المهام الرئيسية للمكتب القومى لنقل التكنولوجيا :

يقوم بتنفيذ السياسة التكنولوجية للحكومة وذلك بالتـــأثير بل وبالتعديل (على اساس الخبرة) فى اتجاه هذه السياسة كما انه باعتبارهفى موقع هام من هيكل الحكومة يستطيع أن يقوم بواجبه على أحسن وجه .

وفى بعض الدول النامية يمكن لهذه المكاتب ان تقدم للعامة والخاصة الخدمات الاستشارية والمعلومات اللازمة للصناعة .

وتشمل أهداف السياســة الخاصة بالحصـــــول على التكنولوجيا الاجنبية على ما يأتى :

أ — ايجاد أنسب الطرق لاختيار التكنولوجيا المطلوبة .

ب — التاكد من ان التكنولوجيا التى سوف يحصل عليها ستكون فى احسن صورها وهذا يعنى تنمية القدرات التفاوضية .

جـ — التاكد ان التكنولوجيا التى تم الحصول عليها سوف تتدفق فى القطاعات الجوهرية للصناعة .

د — تحسين عملية تطويع واستيعاب التكنولوجيا .

هـ — خلق وتطوير القدرات التكنولوجية المحلية .

ولتنفيذ السياسة التكنولوجية يقوم المكتب القومى بمهام تنظيمية regulatory واخـــــرى تنسيقية co-ordinatory والاخرى ترويجية promotional وقـــد تغلب احد هـــذه المهـــام على الاخرى حسب ظروف البلد المحلية .

ولذلك يجب ان تقوم كل دولة نامية بعد تحليل كامل لاحتياجاتهـــــا وتقدير ظروفها ان تختار نوعية واهمية هذه المهام اذ تقرر انشاء مثـــل هذه المكاتب لها .

١ — المهـــام التنظيمية :

يعتبر تنظيم تدفق flow التكنولوجيا المســـتوردة واحـــدة من المهام الرئيسية للمكاتب القومية وقد تكون سياسة الحكومة المشاركة والتحكم فى التشريع وفى شروط استيراد هذه التكنولوجيا وبذلك تقـــوم هذه المكاتب **بتقييم الاتفاقيات** التى تشمل نقل التكنولوجيا **وحمـــــاية براءات** الاختراع وفى بعض الاحيـــــان قد تعطى رأيا غير رســـــمى على الاتفاقيات قبل تجهيزها فى صيغتها الرسمية وقبل تسجلها .

ورغم أن هذه الخطوات تمثل عبئا كبيرا على المكتب الا ان ذلك يساهم فى تحسين اداء هذه المكاتب .

وعلاوة على ذلك يقوم المكتب القومى مع المنظمات الحكومية الاخرى بتحديد أوجه الاقتصاد التى **لها الاولوية** فى تدفق التكنولوجيا اليها واضعا فى اعتباره احتياجات البلد الصناعية . .

وتعطى معظم الاتفاقيات التكنولوجيا ما يأتى

١ - **استعمال أو استغلال العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحق المعرفة .**

٢ - المعلومات الفنية فى شكل خطط ورسومات بيانية ونماذج ومواصفات وتدريب الافراد مع استعمال الانظمة المعتمدة على الحاسب الالكترونى .

٣ - الاتفاقيات الاستشارية من أى نوع .

٤ - الامداد **بالمعلومات الهندسية** الاساسية أو التخصصية .

٥ - **أنظمة** الادارة والتنظيم .

٦ - **الاتفاقيات الامتيازية .**

التقييم للقبول أو الرفض

Evaluation for Acceptance or Refusal

وتشمل عملية التقييم لقبول أو رفض اتفاق على ثلاث عناصر هى :

أ - **قانونية** : Legal أى مطابقة مع التشريعات القومية .

ب - **فنية** : Technical أى امكانية الانتفاع بهذه التكنولوجيا .

ج - **اقتصادية** : Economic **أى تحليل المشروع تجاريا وماليا**

هذا وقد يولى المكتب القومى اهتماما خاصا بالمشروعات المشتركة (مع دول أخرى) وحتى يكون هذا المكتب قادرا على القيام بواجباته وضعت بعض الدول النامية على رأسه مسئولين حكوميين على مستوى عال (وزراء أو نواب وزراء) رغم أن ذلك قد يكون معوقا لسرعة اتخاذ القرار .

٢ — المهام التنسيقية : Coordinating duties

من الملاحظ ان نقــل التكنولوجيا يؤثر على مساحات كبـــيرة من الاقتصاد مثل ميزان المدفوعات والتجارة والاستثمارات المحلية والاجنبية والصناعية ككل علاوة على فروعها الخاصة بالتطوير والابحاث والتوظيف (الاستعمال) وللتنسيق السليم لكل الاوجه الخاصة بنقل التكنولوجيا يجب أن يتصل المكتب القومى بالهيئات المهيمنة على الاقتصـــاد القومى والتى يمكن الحصول منها على المعلومات والبيانات التى تســـاعد على تنفيذ السياسة التكنولوجية للبلد .

٣ — المهـــام الترويجيـــة : Promotional duties

ان زيادة تفهم موردى التكنولوجيا الاجنبية ولجان العمل المحليـــة لسياسة الحكومة تعتبر من المهام الرئيسية للمكتب القومى حيث تكون نظم اللوائح غير مفهومه تماما فى البلاد النامية .

ولذلك يحاول المكتب القومى نصح وارشاد رجال الاعمال المحليين الى النشرات الخاصـــة بنقـــل التكنولوجيـــا بادئا باختيار وتقييم التكنولوجيا ومنتهيا بمفاوضات الاتفاقيات .

ويعتبر ادخال نظام التدريب لموظفى الحكومة ورجال الاعمال عاملا هاما لانشاء هذه المكاتب .

المهـــام التقييمية : Evaluation duties

يحدد المكتب الفنى نوع وعـــدد المستندات التى لابد ان تقدم مع الاتفاقيات التى ستقيم أو تسجل . وذلك بواسطة الوحدات القانونية والفنية والاقتصادية فى آن واحد .

ويراعى عند تقييم الاتفاقيـــات ما يأتى :

أ — يظل حق نقل المعرفة أو المعلومات الفنيـــة من المرخص تحت سيطرة المرخص له بل وواضحة فى الاتفاق .

ب — يعوض المرخص على أساس العناصر المكونة لموضوع الاتفاق (حق معرفة — براءة اختراع) مع توضيح شكل الدفع .

ج — يعطى المرخـــص المعلومـــات التسويقيـــة للمرخص له للاستفادة بهـــا .

د — يعطى المرخص له فرصة كافية من الوقت لامتصاص التكنولوجيا واستيعابها .

هـ — يكون المرخص له قادرا على ادارة مشروعه بكفاءة بعد انتهاء مدة الاتفاق .

والسؤال المطروح هل تحتاج مصر الى هذا النوع من المكاتب القومية وما علاقة هذه المكاتب بالمؤسسات القائمة حاليا مثل الهيئة العامة للتصنيع وهيئة الاستثمار العربى والاجنبى التى تتناول موضوع التكنولوجيا كعنصر واحد ضمن العناصر المختلفة فى دراسة المشروعات .

وفى اعتقادى انه فى المراحل القادمة وبعد وصول الصناعة الى ما وصلت اليه حاليا فسوف نرى الحاجة الى الاهتمام المتخصص فى عنصر نقل التكنولوجيا لكى يكون له كيان ومستقبل مدعم بخبراء محليين يتعمقون فى الاوجه الفنية والقانونية والاقتصادية لهذا المجال .

دور الأسواق المالية في إصلاح المسار الاقتصادي

أ . السيد الطيبي

خبير بالمعهد القومي للتنمية الادارية

تتكون الاسواق المالية المصرية من ثلاثة انواع :

الأولى ـ سوق الاوراق المالية .
الثانية ـ سوق العملات الاجنبية .
والثالثة ـ سوق الذهب .

وقد ادت السياسة الاقتصادية السابقة على عهد الانفتاح ، بما شملته من قيود نقدية ومالية ، الى خلق اسباب عدم كمال هذه الاسواق ، وضعف الترابط بينها ، مما حد من مقدرتها على القيام بوظائفها ، كجزء من الجهاز الاقتصادي للدولة : فبالنسبة لسوق الاوراق المالية . فان دعم كمالها يعوق تعبئة مدخرات القطاع الخاص ، بينما يسهم هذا القطاع بما يزيد عن نصف الدخل القومي السنوى . وبالنسبة لسوق العملات الاجنبية ، فان تحديد أو تعيين اسعارها عن طريق معدلات ثابتة ، لا يتضمن تحديد السعر الفعلي للعملات بالداخل . اما بالنسبة لسوق الذهب ، فانها تفتقر الى المقومات الاساسية للاسواق ، سواء من حيث تحديد الاسعار أو تنظيم تداول الذهب .

وعندما طرحت السياسة الاقتصادية الجديدة ، فى اطار الانفتاح الاقتصادى ، برزت فكرة اقامة سوق مالية ونقدية عالمية في مصر ، لتؤدى دورا ايجابيا فى تنشيط التدفقات التمويلية ، بين مصر والعالم الخارجى . ويستلزم تحويل هذه الفكرة الى كيان واقعى ، وسط الاسواق المالية العالمية ، توافر مقومات معينة ، حتى يمكن الاستفادة من الانفتاح على الشبكة المالية العالمية .

لكنه حتى الوقت الحالى ، لم تستكمل بعد المقومات التشريعية والتنظيمية والاجرائية اللازمة لنجاح السوق المالية فى المهمة المعقودة عليها . ويرجع ذلك بالدرجة الاولى ، الى الاجراءات الروتينية والمعقدة ،

التى يعول عليها فى وضع سياسة الانفتاح وهو ما يظهر فى المشكلات العملية البالغة التعقيد ، ازاء التنظيم الجديد للاستثمار فى مصر .

ويشمل التنظيم الجديد للاستثمار فى مصر ، القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ بشأن استثمار راس المال العربى والاجنبى والمناطق الحرة والقانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٧٤ ، بتقرير بعض الاعفاءات الضريبة للمشروعات المصرية ، المنشأة فى اطار خطة التنمية .

وقد كشفت التجربة الفعلية لتطبيق القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤، عن ايجابيات وسلبيات هذا القانون ، فبعد ثلاث سنوات تقريبا من تطبيقه ، كان رقم الانفاق الاستثمارى لمشروعات الانفتاح هزيلا ، لا يتجاوز ١ر١٢٩ مليون جنيه ، منها ٥ر١٠٫ مليونا بالنقد الاجنبى . كذلك لم تجد الاعفاءات المقررة بموجب القانون ٨٦ لسنة ١٩٧٤ فى تحقيق الهدف منها ، بالنظر الى التمييز الذى كفله القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ للمستثمر الاجنبى .

وعلى ذلك . فقد كان هناك اتجاه الى ادماج القانونين المشار اليهما فى قانون واحد ، يعرف بقانون الاستثمار والمناطق الحرة . لكنه رؤى فى التعديل الاخير للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، الابقاء على القانونين ، على ان يشمل التعديل ، تمتع المستثمر المصرى بنفس المزايا ، التى يتمتع بها المستثمر الاجنبى .

لكن تنشيط الاستثمار فى مصر يتطلب البحث عن قواعد رئيسية ، ترتكز عليها سياسة الانفتاح بغرض تصحيح مفهومه ومساره من ناحية. وحسم عدد من القضايا العامة التى تمس السياسة الاقتصادية الجديدة من ناحية أخرى .

ومن أهم القضايا العامة التى تستوجب الحسم المبالغة فى التطلع الى الخارج كلما اشتدت الازمة الاقتصادية حدة ، كما لو كانت المساعدات الخارجية هى البديل المتصور للامكانيات الداخلية ، بينما يؤكد المنطق وطبيعة الامور ان المساهمات الخارجية لايمكن أن تنوب عن مصر فى اتخاذ الخطوات الاولى .

فالمشكلات الاقتصادية فى مصر ، هى تحديات للاقتصاد المصرى . وعلى ذلك ، فمن الطبيعى الا يستجيب رأس المال الخارجى لتلك التحديات ، الا بتحقيق حد أدنى من التحسن فى الوضع الاقتصادى ، اعتمادا على القوة الذاتية لاستجابات الدولة والافراد معا .

وادا نانت اجتماعات المجموعة الاستشاريه بباريس قد أنتهت بوعد مجموعه من الدول والمؤسسات الدوليه باستمرار مساعداتها الخارجية لمصر لعدة سنوات ، حتى تتمكن من انهاء مشكلتها الاقتصادية ، فان ذلك لا يعنى الخروج من دائره الازمه ولكنه يستلزم بالدرجة الاولى البحث عن العلاج الحقيقى لها . ذلك ان العجز فى الموارد التمويلية مازال قائما يمثل تحديا يستوجب تعبئة استجابه ذاتيه مركزه ، لتكوين فائض تمويلى وطنى ، يوجه الى اشد مجالات الاستثمار الحاحا .

والاهمية الخاصة للفائض التمـويلى الوطنى ، انه ينمى قـوى الاستجابة الشعبية التلقائية ويحفز على تعبئة القدرات البشرية ايضا . وهذه الحوافز لا يمكن ان يوفرها اسلوب الاعتمـاد على تلقى الدعـم الخارجي ، حتى لو تجاوزت قيمة هذا الدعم ، قيمة الفائض المعبأ محليا بل ان هذا الاسلوب ، يؤدى الى مزيد من الاضرار — والاهـدار لقـوى الاستجابة الذاتية الكامنة ، لما يمكن ان يترتب عليه من استرخاء ، وذلك على احسن الفروض .

ومن هنا ، فان الامر يتطلب تحركا مماثلا على المستوى الداخلى ، يتسم بالانضباط والفاعلية حتى يمكن أن تحقق المساعدات الخارجية لمصر الهدف منها ؛ بالخروج بالاقتصاد المصرى من أزمته الراهنة ويفضل أن ينطلق هذا التحرك من منطلق واضح المعالم ، يقوم على اجراءات تقييم شامل للاقتصاد المصرى بغرض تشخيص اسباب الاختلافات التى ادت الى اضعاف قدرته والبحث عن أوجه العلاج التى تعيد اليه حيويته وتنقله الى أوضاع حضارية أكثر ارتقاء .

ويتمثل دور الحكومة فى عملية الانطلاق المشار اليها ، فى الاجراءات التى تتخذها لتحقيق التعبئة القصوى من قوى الاستجابة للتخلص من عبء تحدى المشكلات الاقتصـادية للمجتمع المصرى . وتبرز حكمـة السياسة الاقتصادية عندما توفر هذه الاجراءات للمجتمع والقدرة على تخطى هذه المشكلات الى وضع أفضل .

واضح اذن ، أن منهج هذه الدراسة ، يقوم على استعارة المضمون الديناميكى لاصطلاح «التحدى والاستجابة» كأساس لاستراتيجية انمائية عملية ، تركز الاهتمام فى المقام الاول على القدرات الاقتصادية الداخلية ، وبعبارة أخرى فان الاعتماد على النفس هو نقطة الانطلاق لمواجهة تحدى المشكلة الاقتصادية فى مصر .

وتهدف الدراسة الى تطوير الأسواق المالية ، بغرض توفير المناخ

الملائم للاستثمار لتصحيح المسار الاقتصادى . ويشمل هذا التطوير الربط بين الاسواق المصرية الثلاثة حتى يمكن تحرير معاملاتنا مع الخارج. كما يشمل سوق الاوراق المالية لتقوم بوظيفتها فى تجميع الاموال اللازمة للاستثمار ، ليس فقط بالنسبة للقطاع الخاص ، بل وبالنسبة للقطاع العام وبالعملة الاجنبية .

ولعل من أبلغ الامثلة التى يمكن طرحها ، فى هذا المجال انه فى الوقت الذى تعقد فيه بعض شركات القطاع العام ، قروضا مع الخارج لتمويل عمليات الاحلال والتجديد لمصانعها تقوم البنوك المصرية بتحويل مواردها بالعملة الاجنبية لاستثمارها فى الخارج ، بحجج مختلفة من أهمها محدودية فرص الاستثمار فى الداخل .

ولاشك فى أن هذه الظاهرة تؤكد مبالغتنا فى التطلع الى الخارج ، كلما اشتدت الازمة الاقتصادية . ان العملة الاجنبية التى تحت أيدينا فى الداخل ، تصدرها البنوك المصرية للاستثمار فى الخارج مقابل عائد محدود النسبة ، بينما الشركات المصرية تسعى للحصول عليها من الاسواق الاجنبية مقابل اعلى نسب للفائدة .

ومن هنا يمكن أن تلعب سوق الاوراق المالية دوراً هاما فى تعبئة قوى الاستجابة لمواجهة التحدى ، وذلك حين تقوم بوظيفتها الاساسية وهى تجميع الاموال القابلة للاقراض ، ومقابلتها بالاموال المطلوبة للاستثمار .

وطبقا لما سبق ، تبنى خطة الدراسة على اجراء تقييم شامل للظروف السائدة بالاسواق المالية المصرية بغرض تشخيص أسباب الاختلالات التى ادت الى ضعف قيامها بوظيفتها ، كجزء من الجهاز الاقتصادى للدولة ، حتى يمكن على ضوء هذه الاسباب البحث عن أوجه التطوير اللازمة لتؤدى هذه السوق دورها فى اصلاح المسار الاقتصادى .

وعلى ذلك تنقسم هذه الدراسة الى قسمين رئيسيين :

الاول : الظروف السائدة بالاسواق المالية المصرية واثرها على الاستقرار الاقتصادى .

الثانى : التطوير المقترح للاسواق المالية المصرية لاصلاح المسار الاقتصادى .

الظروف السائدة بالاسواق المالية
واثرها على الاستقرار الاقتصادى :

يمكن استعراض الظروف السائدة بهذه الاسواق واثرها على الاستقرار الاقتصادى من زاوية المشكلات الخاصة بكل نوع من أسواقها الثلاثة . ويتم ذلك بتناول سوق العملات الاجنبية ، ثم سوق الذهب واخيرا سوق الاوراق المالية ، حيث يعكس الترتيب السابق ، الاهمية الخاصة بكل من تلك الاسواق ، وصور الارتباط المتبادلة بينها .

اولا ــ سوق العملات الاجنبية :

١ ــ **الظروف السائدة بالسوق :** يتكون سوق العملات الاجنبية فى مصر من ثلاث أسواق . تختلف كل منها عن الاخرى باختلاف طريقة تحديد سعر الصرف بالنسبة للجنيه المصرى . وذلك على النحو الآتى :

(أ) السوق الرسمية : ويتم التعامل فيها على أساس سعر الصرف الرسمى للجنيه المصرى ، الذى تحدده السلطات النقدية المصرية، بالارتباط بسعر احدى العملات الرئيسية فى العالم «الدولار» غالبا وذلك مقابل ٢ر٦ دولار للجنيه المصرى تقريبا .

ويتم تعديل هذا السعر ، فى نهاية كل أسبوع « يوم الجمعة » ، على أساس سعر الاقفال للدولار بسوق العملات بسويسرا ، ويجرى العمل بالسعر الجديد ابتداء من يوم الاثنين التالى .

وتقتصر العمليات بهذه السوق على تسوية المعاملات التى تنطبق عليها قواعد النقد ، والمعاملات الدولية التى تتم طبقا لاتفاقيات التجارية والدفع .

(ب) السوق الموازية للنقد : وقد انشئت بموجب القرار الوزارى رقم ٤٧٧ فى أول سبتمر عام ١٩٧٣ ويتم التعامل فيها على أساس سعر الصرف الرسمى لكل عملية ، مضافا اليه علاوة بنسبة معينة من هذا السعر الرسمى ، تحددها السلطات النقدية .

وتقوم « لجنة » تحديد أسعار صرف العملات الاجنبية فى اطار السوق الموازنة ــ اللجنة الفرعية التنفيذية بالقاهرة ــ بتحديد سعر

الصرف التشجيعى وتتولى تعديله طبقا للنظام المقرر لتعديل سعر الصرف الرسمى للجنيه المصرى .

وتقوم البنوك التجارية الاربعة بشراء وبيع ما يعرض عليها من العملات الحرة القابلة للتحويل بسعر الصرف التشجيعى ، وفقا للاسعار التى حددتها اللجنة المشار اليها .

ولقد اقتصرت عمليات السوق الموازية منذ انشائها على مجالات محددة من أهمها تشجيع عمليات السياحة فى مصر ، وتيسير اجراء بعض عمليات التجارة الخارجية بشروط معينة .

وتنفيذا لتوصيات صندوق النقد الدولى ، بأن يمثل سعر الصرف للجنيه المصرى أقرب مايكون الى سعره الحقيقى ، فقد ارتفعت نسبة العلاوة بالسوق الموازية للنقد من ٥٠٪ الى ٧٩ر٨٨٨٪ ، كما اتسعت المجالات التى يشملها التعامل فى تلك السوق .

(جـ) السوق الخاصة : وهى سوق غير رسمية ويحدد العرض والطلب سعر التبادل للعملات الاجنبية ويختلف هذا السعر بالنسبة لكل عملية حسب طبيعة العرض والطلب عليها .

٢ ـ **الآثار على الاستقرار الاقتصادى** : نتيجة للسياسة الاقتصادية السابقة على عهد الانفتاح ، تأثرت التجارة المصرفية الدولية فى مصر ، بقيود التعامل بالنقد الاجنبى وعلى ذلك انتقلت التجارة الى مراكز أخرى ، رحبت بها وأكرمت وفادتها ، فصارت من أهم مواردها . وكان لهذا أبلغ الاثر على الاستقرار النقدى فى مصر .

وقد ترتب على النظام السابق للسوق الموازية للنقد ، عدم مسايرة الاسعار التشجيعية ، لما يحدث فى أسواق النقد العالمية مما أدى الى ورود العملات الضعيفة وحجب العملات القوية .

وقد حاول نظام السوق الموازنة للنقد معالجة الثغرات السابقة ، ولكن يلاحظ فى هذا الشأن ما يلى :

---

* مثال ذلك ، لو فرض أن سعر الصرف الرسمى للجنيه المصرى يساوى ٣٩ر١٣٠٥ قرشا بالنسبة للدولار ، ونسبة العلاوة ٧٩ر٨٨٨٪ ، فان السعر التشجيعى للدولار يكون

$$\frac{٣٩ر١٣٠٥ \times ١٧٩ر٨٨٨}{١٠٠}$$

= ٧٠ر٣٩١ قرشا ، ويتطابق هذا الافتراض مع الاسعار السائدة وقت اعداد هذه الدراسة .

(أ) مفهوم السوق الموازية للنقد : هو اقامة سوق حرة للنقد الاجنبى ، تنشأ الى جانب السوق الرسمية أو «موازية» لها ، ويشترط لصحتها الا تتدخل السلطات النقدية فى تحديد أسعار صرف العملات الاجنبية المتداولة . بهذه السوق ، وهو مايعنى تعويم العملة المحلية . ولهذا تتدخل السلطات النقدية فى هذه السوق ، عن طريق بيع وشراء العملات الاجنبية المختلفة ، للتأثير على سعر التبادل من خلال التأثير على حجم العرض والطلب .

وعلى ذلك فان تحديد أسعار الصرف للعملات المتداولة فى السوق الموازية للنقد فى مصر . بمعرفة السلطات النقدية ، يثير التساؤل عن المفهوم الصحيح لهذه السوق وعلى اى حال فان السوق الموازية للنقد فى مصر بشكلها الحالى ، تمثل حد الامان المبدئى لادخال الانظمة التحررية فى تعاملنا مع الخارج .

(ب) قيام بعض المضاربات فى سوق العملات الاجنبية : ويترتب على الاوضاع السائدة فى أسواق العملات أن العرض والطلب لا يلتقيان فى مكان واحد ، مثل البورصة ، وبالتالى يوجد أكثر من سعر للصرف بالنسبة للجنيه المصرى وينشأ عن ذلك ظواهر خطيرة لعل من اهمها قيام البنوك التجارية بشراء بعض العملات بالسعر التشجيعى بما يزيد عن السعر السائد لها بالسوق الخاصة ، وذلك لان السعر بالسوق الموازية للنقد لا يعكس حقيقة جوانب العرض والطلب بهذه السوق ، فهو يتحدد باضافة علاوة بمعدل ثابت الى سعر الصرف الرسمى للجنيه المصرى .

ومما يشجع عمليات المضاربة ماتضمنه قانون النقد الاخير من اعطاء أصحاب الحسابات بالعملة الاجنبية الحق فى سحب أرصدتهم من البنوك فى شكل بنكنوت أو تحويلات مصرفية وبالنظر الى الحرية الكاملة التى تمنحها البنوك الاجنبية لهؤلاء الناس بالقياس الى البنوك المصرفية ، فان الامر ينطوى على مضاربات فى العملات بين السوق الموازية والسوق الخاصة .

(ج) عدم الاستثمار المباشر لودائع بالعملة الاجنبية فى مشروعات التنمية الاقتصادية : تقوم البنوك المصرية والاجنبية فى مصر ، بقبول الودائع بالعملة الاجنبية . وتجرى البنوك الاجنبية خصم نسبة تتراوح بين ١ — ١ر٥٪ من قيمة الودائع بالبنكنوت الاجنبى ، حسب فئة واحدة ، بحجة تغطية مخاطرة تصديره للخارج . ويمثل ذلك خسارة للمودع لكنه يقبلها بالنظر الى الحرية التى تمنحها له تلك البنوك ، فى معاملاته بحسابه الجارى بالعملة الاجنبية طرفها .

لكن المشكلة بالنسبة للبنوك المصرية اشد أثرا على الاقتصاد المصرى؛ فقد لجأت هذه البنوك الى تحويل مواردها ، من الودائع بالعملة الاجنبية، لاستثمارها ، بحجة محدودية فرص الاستثمار المحلى وارتفاع اسعار الفائدة على الاستثمار فى الخارج . ورغبة فى عدم تعطيل ارصدتها من العملات الاجنبية يحدث هذا فى الوقت الذى تعقد فيه بعض شركات القطاع العام ، مثل شركة المحلة وكفر الدوار قروضا مع البنك الدولى للانشاء والتعمير ، وصندوق التنمية العربى ، لتمويل مشروعات الاحلال والتجديد لمصانعها .

(د) **اضطراب تقييم المشروعات** : ذلك ان تعدد اسعار الصرف فى الاسواق الثلاثة تتغير نسبة العلاوة بالسوق الموازية للنقد ، يجعل من تخفيض قيمة الجنيه المصرى رسميا امرا متوقعا ، وان كان غير معروف زمنيا . وفى ظل هذا التوقع يحجم المستثمرون عن القيام بتنفيذ مشروعاتهم . ذلك فضلا عن أن التخفيضات المتتالية فى سعر الجنيه المصرى تؤدى الى امتصاص جانب من ارباح شركات القطاع العام ، حيث تزيد تكلفة المعدات ، والمستلزمات التى تقوم باستيرادها ، بينما لاتتحرك أسعار منتجاتها بنفس النسبة .

ثانيا ـ سوق الذهب :

١ ـ الظروف السائدة بالسوق :

يطلق اصطلاح « السوق » على تجارة الذهب فى مصر «مجازا» ، حيث لايوجد للذهب سوق بالمعنى الفنى للكلمة . ولا نغالى اذا قلنا ان الذهب كسلعة يعامل معاملة شاذة عن سائر السلع الاخرى ؛ اذ تتم المعاملات الخارجية فى الذهب عن طريق التهريب حيث لايسمح باستيراد وتصدير الذهب من والى الخارج .

وتتصف سوق الذهب بانها سوق مغلق تسيطر مجموعة من الدخلاء على تجارته « تجارة السبائك ، ومهربى الذهب » ، وبالتالى تتسم هذه السوق بعدم مرونة العرض فى المدة القصيرة ، مما يؤدى الى عدم الاستجابة السريعة بالداخل للتغيرات التى تحدث فى الاسعار العالمية للذهب ، ففى حالة حدوث تغيرات فى الاسعار العالمية للذهب تقوم الفئات المشار اليها بالتحكم فى الاسعار ، وتعمل على تثبيتها عند مستواها فى السوق المحلية الى أن تحقق مكاسبها من التغيير العالمى فى أسعار الذهب، بعد ذلك تترك فئة الدخلاء على سوق الذهب مهربه التغيرات العالمية فى اسعار الذهب ، لتمارس تأثيراتها على العرض والطلب بالداخل ، مما

يؤدى الى احداث تقلبات سريعة وحادة فى الاسعار ، وفى فترات وجيزة جدا .

ومن هنا يتباعد الفرق بين سعر الذهب بالداخل وسعره بالخارج، بما يفوق النسبة المتعارف عليها وهى نسبة الـ ١٠٪ التى تضاف الى سعره العالمى نظير عملية استجلابه من الخارج . وهكذا نجد أن سعر الاوقية من الذهب بالسوق العالمية يختلف كثيرا عن سعرها بالسوق المحلية مقوما بسعر العملة بالسوق الخاصة .

٢ — الآثار على الاستقرار الاقتصادى :

لا شك انه فى غياب تنظيم رسمى لتجارة الذهب فان هذا يتضمن عدم وجود جهة رسمية او شبه رسمية تقوم باعلان أسعاره ومراقبتها . وما ينشر بالصحف عن أسعار الذهب انما هو عمل من أعمال الدعاية ، اعتاد عليه بعض المشتغلين بتجارته .

كذلك فان حظر استيراد وتصدير الذهب لم تختف معه عمليات المبادلات الخارجية فى الذهب ، وهو ما تكشف عنه الصحف من صفقات تهريب الذهب من والى البلاد ، خاصة فى فترات التقلبات الشديدة فى أسعاره العالمية ، وهو ما يضاعف العبء الذى يتحمله الاقتصاد المصرى نتيجة اتمام عمليات المبادلة فى الظروف المشار اليها أخيرا ، فان أسعار العملات الاجنبية بالسوق الخاصة ، تكون هى الاخرى عرضة للتقلبات الحادة ، وفى فترات وجيزة جدا كانعكاس لما يحدث فى سوق الذهب .

ثالثا — سوق الاوراق المالية :

١ — **الظروف السائدة بالسوق** : يمكن تناول الظروف السائدة بهذه السوق بتقسيم الاوراق المالية المتداولة بها كالآتى :

— أوراق مالية محلية لشركات مساهمة عامة ومختلطة « قطاع عام وقطاع خاص » . ويبلغ عدد الشركات ذات رأس المال المختلط ٢٥ شركة تقريبا من مجموع الشركات المقيدة بالسوق وعددها ٥٠ شركة .

— أوراق مالية لشركات مساهمة مشتركة «رأس مال محلى وأجنبى» ، أنشئت طبقا للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، وحيث أتاح قانون النقد الأخير تحرير التعامل بالنقد الاجنبى ، فان ذلك جعل فى امكان المستثمر الوطنى بالداخل المساهمة فى هذه الشركات المشتركة بالنسبة للحصة المقررة بالنقد الاجنبى . وحيث من المتوقع تداول أسهم الشركات المشتركة بجدول خاص للاسعار بسوق الاوراق المالية ، لذلك فان الدراسة تستخدم لفظة « السوق » بالنسبة لكل نوع منهما .

(أ) الظروف السائدة بسوق الاوراق المالية المحلية :

كان للاجراءات الادارية التى اتخذت قبل ثورة التصحيح فى مايو عام ١٩٧١ ، أثرها السيء على السياسات المالية والنقدية المتبعة ، مما أدى الى قتل حوافز الادخار والاستثمار لدى القطاع الخاص . وتداخلت آثار هذه الاجراءات ، لتفضى الى نتائج بالغة التعقيد ، يخرج بعضها عن التحليل الاقتصادى ، وربما يدخل فى دراسة علم النفس . وقد انعكس اثر ذلك كله فى انكماش عدد الاوراق المقيدة بالسوق ، وبالتالى حجم العمليات التى تجرى فيها .

فبالنسبة لعدد الاوراق ، يبلغ عدد الشركات المقيدة بالسوق فى نهاية عام ١٩٧٥ خمسين شركة ، يمثلها ٢٨٦ر٧٩٦ ورقة مقيدة ، وقرضين اثنين (بخلاف سندات التأميم وسندات التعويض ، وسندات الجهاد) قيمتها الاسمية ٤٥ مليون جنيه .

وبالنسبة لحجم التعامل فى سوق الاوراق المالية (القاهرة والاسكندرية) فانه قد انخفض من ٤ر١١١ مليون جنيه عام ١٩٥٨ الى ٣ره مليون جنيه عام ١٩٧٣ . وقد استمر الانخفاض بشكل واضح ، بالنسبة لبورصة الاوراق المالية بالاسكندرية ، حتى بلغ حجم التعامل بها ٧٢٨ر٩١٢ جنيه عام ١٩٧٥ ، ثم عاد للارتفاع ، حيث بلغ ١٠٨ر٢٤٩ر١ جنيه عام ١٩٧٦ . ومع انخفاض حجم التعامل تقلص عدد السماسرة . ففى بورصة الاسكندرية انخفض عدد السماسرة من ٣٤ سمسارا عام ١٩٥٨ ، الى ٣ سماسرة عام ١٩٧٥ كما انخفض عدد الوسطاء من ١١٣ وسيطا ، الى ٩ وسطاء فيما بين العامين المذكورين ويمكن تلخيص أهم العوامل المعوقة لنشاط سوق الاوراق المالية المحلية فيما يلى :

١ — السماح للحكومة والاشخاص العامة بالتعامل فى الاوراق المالية التى تملكها خارج البورصة وذلك بموجب القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٥٦ .

٣ — السماح لمجلس ادارة شركة القطاع العام ، بأن يقرر عدم قيد اسهم الشركة فى البورصة وذلك طبقا لنص الفقرة الثانية من القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ .

٣ — السماح لمجلس ادارة الشركة القطاع العام ، بأن يقرر عدم قيد اسهم الشركة فى البورصة وذلك طبقا لنص الفقرة الثانية من القانون السابق مباشرة .

٤ — تقييد حق الشركات المساهمة « قطاع عام » فى زيادة رأسمالها، وذلك بموجب القانون رقم ٢٦٢ لسنة ١٩٧٥ .

وكل ماسبق يعد مخالفة لاحكام القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٣ ، الذى يلزم باتمام التعامل الاوراق المالية بيعا وشراء عن طريق أحد السماسرة ببورصة الاوراق المالية .

٥ ـ ضآلة نسبة الارباح القابلة للتوزيع على المساهمين ، حيث لا يتبقى بعد التوزيعات التى قررها القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ ، الا النذر اليسير ، مما حدا بأصحاب المشروعات الى الخروج من هذا الوضع ، بانشاء شركات الاشخاص ، وحد بالتالى من انشاء الشركات المساهمة وشركات التوصية بالاسهم .

٦ ـ تحديد التوزيعات بنسبة ١٥٪ من القيمة الاسمية للسهم وذلك طبقا لقرار رئيس الوزراء رقم ٤١ لسنة ١٩٦٩ .

٧ ـ عدم صرف الارباح القابلة للتوزيع على المساهمين من جانب بعض الشركات المختلطة رأس المال . حيث يتم ترحيل كافة الارباح ، أو جزء منها ، لسنوات قادمة ، اما لتغطية جزء من الخسائر أو تحوطا لاحتمالات اخرى غير واضحة .

(ب) الاوراق المالية المشتركة :

اجاز القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ تكوين شركات مشتركة برأس مال مكون كله من عملات اجنبية ، أو رأس مال يشترك فى تكوينه النقد الاجنبى الى جانب الجنيه المصرى . وعلى ذلك طرحت بعض الشركات اسهما للاكتتاب بالعملة الاجنبية فقط ، مثل شركة مصر ايران فرنسا الفنادق ، وشركة القاهرة للاستثمارات والتنمية . كذلك طرحت بعض الشركات أسهمها للاكتتاب ، بتقسيم حصة الاسهم المطروحة للاكتتاب العام الى جزئين ، أحدهما بالعملة الاجنبية ، والآخر بالعملة المحلية ، مثل شركة السويس للاسمنت ، وشركة ابن سينا للعلاج والخدمات الطبية .

ومن واقع الاكتتابات القليلة للشركات المشتركة ، التى طرحت اسهمها للاكتتاب العام ، يتبين انه لاتوجد قواعد عامة ، يمكن أن ترتكز عليها عمليات الاكتتاب ، ويتضح ذلك مما يلى :

١ ـ اختلاف مصاريف الاصدار : اتخذت الشركات المشتركة أساليب مختلفة فى تحديد مصاريف الاصدار ، فبعضها حددها بالعملة المصرية بمبالغ تتفاوت بين ١٠٠ مليم ، ٥٠٠ مليم للسهم ، وبعضها حددها بالعملة الاجنبية ، بما قيمته دولار ، مثل شركة القاهرة للاستثمار والتنمية .

٢ — اختلاف الدفعة المقدمة من رأس المال المكتتب فيه : اتخذت الشركات المشتركة أساليب مختلفة فى شروط الاكتتاب ، فبعضها طالب المكتتب بسداد كامل قيمة السهم دفعة واحدة ، مثل شركة مصر إيران فرنسا للفنادق ، وبعضها طالب بنصف قيمة السهم ، مثل الشركة العربية للخزف والصينى ، بينما اكتفى البعض بطلب ثلث القيمة او بعضها ، مثال ذلك على التوالى . شركة القاهرة للاستثمار والتنمية ، والشركة السعودية المصرية للاستثمار والتمويل .

٣ — ارتفاع القيمة الاسمية للاسهم : لم تاخذ بعض الشركات بسياسة شعبية الاسهم وبالتالى لم تتح لاكبر قدر من المواطنين لكى يسهموا بمدخراتهم فيها . مثال ذلك شركة مصر ايران فرنسا للفنادق ، حيث بلغت قيمة السهم مائة دولار أمريكى (*) .

٤ — ارتفاع الحد الادنى لعدد الأسهم المكتتب فيها اشترطت بعض الشركات بألا يقل طلب الاكتتاب عن ٣٠٠ سهم ولايزيد عن ٣٠٠٠٠ سهم ، مثال ذلك شركة القاهرة للاستثمار والتنمية ، وفى ظل ارتفاع قيمة السهم وهى ٣٠ دولار ، فان اقل قيمة للاكتتاب يكون تسعة آلاف دولار يضاف أليها ٣٠٠ دولار اخرى ، مصاريف اصدار بواقع دولار لكل سهم ، فتكون الجملة المطلوبة كحد أدنى ٩٣٠٠ دولار موزعة على ثلاثة أقساط متساوية .

ومن شأن الاختلافات السابقة ان تخلق صعابا عند الاكتتاب فى الاسهم وصعابا أخرى عند تداول الاسهم .

٢ — الآثار على الاستقرار الاقتصادى :

(أ) عدم الاستفادة من الامكانيات المتاحة لدى القطاع الخاص : توضح الاحصاءات الخاصة بتوزيع الدخل المحلى بين القطاعين العام

(*) من بين التعديلات الاخيرة فى القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ان يتم تحويل رأس المال المستثمر الى مصر ، واعادة تصديره الى الخارج ، وكذلك تحويل الارباح ، بأعلى سعر معلن للنقد الاجنبى ، القابل للتحويل ، بواسطة السلطات المصرية المختصة .

وبناء على هذا التعديل ، أضيف تعديل آخر الى القانون ينص على جواز اعادة تقويم حصص جميع الشركات ألتى حسب رأسمالها بالسعر الرسمى ، باعادة تقويم رأس المال بالسعر التشجيعى ، والسماح لهذه الشركات باصدار أسهم مجانية ، بما يوازى الفرق بين السعرين الرسمى والتشجيعى لراس المال . وعلى ذلك فقد أصبح فى استطاعة الشركات ألتى طرحت اسهمها بالسعر الرسمى ، أن تمنح المكتتبين فيها : اسهما مجانية ، بنسبة ما أضيف الى رأسمالهم ، بعد تقويم حصتهم بالسعر التشجيعى .

والخاص ، ان المجموع الكلى للدخل فى عام ١٩٧٢ بلغ ٣٢١٦٫٩ مليون جنيه . يمثل القطاع الخاص منها ١٨٠٧٫١ مليون جنيه، بنسبة ٥٦٫٢٪ من المجموع الكلى للدخل .

كذلك توضح الاحصاءات الخاصة بتوزيع الاستثمارات ، بين القطاعين العام والخاص ، ان حجم الاستثمارات الكلى فى عام ١٩٧٣ ، بلغ ٤٦١٫٩ مليون جنيه ، يمثل القطاع الخاص منها مبلغ ٣٧٫٦ مليون جنيه ، اى بنسبة ٨٫١٪ ، من المجموع الكلى للاستثمارات .

ومعنى ماسبق ان القطاع الخاص الذى يسهم بنسبة ٥٦٫٢٪ من المجموع الكلى للدخل القومى يقوم بتمويل نسبة ٨٫١٪ فقط من الخطة الاستثمارية ، وذلك فى عام ١٩٧٢ .

وتتمثل قدرات هذا القطاع فى أن لديه الفعالية الظاهرة فى تطبيق مقاييس الربحية التجارية ، بحيث اذا واتته فرصة لعمل أرباح تتيح له فى نفس الوقت ، المشاركة فى التنمية الوطنية ، يتولد لديه بالضرورة شعور ، بانه فضلا عن أن مبتغاه يتحقق ، فانه يوطد علاقته بالنظام الاجتماعى والاقتصادى .

ولاشك ان العوامل المعوقه لتنشيط سوق الاوراق المالية ، والسابق شرحها ، لها آثارها فى احجام هذا القطاع عن تكوين الشركات المساهمة والاسهام فيها . يوضح هذا أنه لم يتم تغطية الحصة التى طرحتها وزارة الصناعة للاكتتاب العام فى رأس مال شركة أبو قير للاسمدة ، وقدرها خمسة ملايين من الجنيهات . وكانت الحجة فى رأى البعض أن هذه الشركة تخضع للقانون رقم ٨٦ لسنة ١٩٧٤ الذى يعفى أرباحها من ضريبة الارباح التجارية والصناعية والقيم المنقولة ، لمدة من خمس الى ثمان سنوات ، ولكنه لايمنح المستثمر باقى المزايا التى يعطيها اياه قانون الاستثمار رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

ومما يؤكد صحة هذا الرأى ،انه تم تغطية حصة رأس المال المطروحة للاكتتاب العام فى الشركات المشتركة الخاضعة للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ . أكثر من هذا ، أنه فى بعض هذه الشركات تجاوزت القيمة المكتتب فيها حصة رأس المال التى طرحت للاكتتاب العام مما اضطرها الى اللجوء الى عملية تخصيص حصص من الاسهم لكل مساهم ، تقل عن حجم الاسهم المكتتب فيها . مثال ذلك شركة الفنادق والسياحة المصرية والشركة السعودية المصرية للاستثمار والتمويل ،حيث أجرى تخصيص للمساهمين بنسبة ٧٠٪ من القيمة المكتتب فيها .

ان هذه هى احدى صور تعبئة قوى الاستجابة الذاتية للمجتمع ، التى تفرضها تحديات المشكلة الاقتصادية . وتتطلب تشجيع القطاع الخاص الوطنى ، الذى ينبغى وضعه فى مكانه الصحيح ، من حيث تحديد الاشكال التى يمكن له العمل ضمنها بتفصيل فى كافة المجالات بما يخدم قضية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر . ولايعنى هذا تجاهل الضوابط فالضوابط هنا ضمان لعدم الانحراف عن الدور الذى يرسم للقطاع الخاص ، فى اطار الخطة القوميه .

(ب) عدم الاستفادة من الوظيفه الاساسيه لسوق الاوراق المالية :

طالما كان هناك قطاع خاص يراد الاستفاده من جميع امكانياته ومدخراته، فان وجود سوق لراس المال ، يمكن من اجتذاب وتجميع هذه المدخرات الخاصة ، يوفر للاقتصاد القومى سوقا للاستثمار ، فى المشروعات الخاصة والمختلطة والمشتركة ، وسيوله فى الاصول تزيد الثقة فيه ، اذ يستطيع المستثمر عن طريق سوق الاوراق الماليه ان ينقل ملكية جزء من استثماراته او كلها إلى الغير دون ما حاجة الى تعريض كيان المشروع ذاته الى اى نوع من الهزات التى تحدث عادة عند تغيير ملكيته ، ذلك فضلا عما تتيحه هذه الاسواق عادة من مزايا اخرى ، من اهمها انه فى حالة التصفية يمكن اخذ الاسعار المعلنة فى السوق ، اساسا لتقدير قيمة الاستثمارات التى تتداول فى أوراقها . ويعد هذا الاساس مقبولا دوليا ولايثير الاعتراضات والتحفظات ونظرة عدم الارتياح ، التى تصاحب اسس التقييم الاخرى .

كذلك فان وجود سوق لراس المال يمكن أن تؤدى كثيرا من الوظائف النافعة . ومن أهمها بيان معدل العائد على راس المال فى القطاعات الخاصة ، وهو الامر الذى لايمكن أن يستغنى عنه المشرفون على التخطيط القومى ، بالاضافة الى ما يوفره ذلك من حافز للقائمين على التنفيذ فى المشروعات العامة المتنافسة ، لتحسين مستوى آدائهم .

ولنا ان نتساءل ، أين المزايا السابقة من الوضع الحالى لسوق الاوراق المالية ؟ ... أن وجود هذه السوق قد أصبح مرتبطا بالدعم المالى الذى يحول اليها من الخزانة العامة ، تحت بند دعم الاقتصاد القومى ، عن طريق البنك المركزى المصرى . وتبلغ قيمة هذا الدعم فى عام ١٩٧٧ مبلغ ٦٩ الف جنيه ، منها ٤٤ الفا للسماسرة والوسطاء والعاملين ببيوت السمسرة و ٢٥ الف جنيه للجنتى بورصتى الاوراق المالية بالقاهرة والاسكندرية .

التطوير المقترح للاسواق المالية المصرية لاصلاح المسار الاقتصادى

بعد تشخيص أسباب الاختلالات التى ادت الى اضعاف قدرة

الاسواق المالية عن أداء وظيفتها ، كجزء من الجهاز الاقتصادى للدولة . يأتى دور هذا القسم فى البحث عن اوجه العلاج التى تعيد الى هــــذه الاسواق حيويتها .

ذلك مع ملاحظة أن التشخيص ، على النحو السابق ، من حيث كمه وكيفه ، يعد الاساس الذى يبنى عليه التطوير المقترح ، وجـــزءا لا ينفصل عنه .

وتعتمد الدراسة على حقيقتين هامتين فى هذا التشخيص همـا كالآتى :

الاولى : إنه رغم كل مزايا قوانين الانفتاح ، الا أن المؤسسات المالية الاجنبية والمشروعات المشتركة لم تعط اثرا ملموسا فى تزايد قـروض تمويلها لمشروعات التنمية الاقتصادية .

الثانية : ان تحقيق أقصى استفادة من الانفتاح على الشبكة المالية العالمية ،مرهون باعطاء السبق لقضية التنمية المصرية ، وزيادة الاعتماد على المقدرة الذاتية للاقتصاد المصرى ، وتشجيع الادخار المحلى ، وزيادة مقدرة النظام المالى الوطنى ،وافساح المجال للراسمالية الوطنية المنتجة فى دعم الجهود للتنمية .

ويهدف هذا التطوير الى تحقيق الارتباط بين الاســواق الماليـة المصرية الثلاث وربطها بالسوق العالمية بما يمهد السبيل لتحرير الجنيه المصرى ، وهو مما يساعد فى حد ذاته على قيام الســوق المالية المصرية كمركز مالى للودائع والاستثمارات فى منطقة الشرق الاوسط .

وقبل ان ندخل فى تفاصيل التطوير المقترح للاسواق المالية المصرية

وابعاده نطرح سؤالا هاما ، هو :

هل نستمر فى سياسة الاقتراض ، أم نتبع سياسة اكثر واقعيـة فتحول عملية التمويل الى عملية استثمارية يسهم فيها الشعب بطبقاته المختلفة ، يستوى فى ذلك المواطنين العاملين فى داخل البلاد أو العاملين فى الخارج ؟

ويأخذ حالة ملحة ، ومحددة ، يكون السؤال على وجه التحـديد كالآتى : **ماهو السبيل الامثل لحصول القطاع العام على احتياجاته اللازمة**

لتدويل مشروعات التجديد والاحلال والابدال والتوسعات * ؟

ان من الانسب بلاشك ، أن نلجأ الى طريق الاستثمار المباشر ، بحيث يطرح القطاع العام جزءا من رأسماله للاكتتاب العام بالعملة المحلية والعملة الاجنبية ، وتدعو المواطنين فى داخل البلاد وخارجها للمساهمة فى اعادة بناء وتدعيم قطاعنا العام .

إن هذا الاسلوب لا يمثل حينئذ عبئا جديدا يضاف الى الاعباء التى تتحملها الدولة وتثقل كاهلها وتضخم من حجم الديون المستحقة علينا . بل ان هذا الاسلوب فى التمويل أفضل من مثيله طبقا للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ، من حيث عبء التمويل . اذ ينص هذا القانون ، بانه اذا أراد المستثمر أن يعيد أمواله الى الخارج ، فعلى الحكومة المصرية بعد خمس سنوات ، أن تعيد هذا المال ، على خمس شرائح سنوية متساوية .

لكن البعض يؤول سياسة الاستثمار المباشر ، بهذا الاسلوب بانها تصفية للقطاع العام كما أن البعض الآخر يستغله لاثارة نفس العمال واستيائهم .

والتخوف بالنسبة لما يثار حول تصفية القطاع العام ، يتجاوز المعقول ، فاخواننا من العاملين فى الشركات الانتاجية ، على وعى وادراك بمصلحة بلادهم ، يتجاوز مستوى الشبهات ، أكثر من ذلك ، فان التخوف الذى يثيره هؤلاء الناس ، فيه اهدار للوعى الذى تتمتع به القاعدة العريضة للعاملين ، فى القطاع العام .

ويمكن أن نطرح على اخواننا العاملين فى الوحدات الانتاجية ، السؤال التالى :

هل يفضل العاملون فى القطاع العام ، أن نستمر فى سياسة تمويل الاحتياجات التوسعية وعمليات الاحلال والابدال ، فى وحدات القطاع العام ، عن طريق الاقتراض ، بشرط تماثل تلك الشروط التى حصلت

(*) بلغت هذه الاحتياجات حوالى ١٥٠ مليون دولار تقريبا بالنسبة لشركتى المحلة وكفر الدوار للغزل والنسيج وقد تم تدبير هذه الاموال بالاقتراض من البنك الدولى ، والصندوق العربى للانماء الاقتصادى والاجتماعى .

وتعظيم قيمة الاموال المطلوبة لهذه الاغراض اذا شملت عمليات التجديد والتوسعات والاحلال لـ ١٥٠ شركة او أكثر ، تمثل مجموعة شركات القطاع العام التى فى حاجة الى مثل هذه المبالغ .

عليها شركة كفر الدوار ، من الصندوق العربى للانماء الاقتصادى ، أم أن سياسة الاستثمار المباشر تعد أكثر مناسبه ؟

ان الاجابة السليمة ، على السؤال السابق ، تقوم على حقيقه سامة هى ضرورة استفادة الاقتصاد المصرى من « مـزايا » التحـديات التى تواجهه ، جاعلا منها القوة الدافعة الى الانطلاق نحو أهداف التنمية ، وبالا يستسلم لضغوطها السلبية ، فتضعف قواه ، وتقود المجتمع الى مواقف أكثر تعقيدا .

واذ ندخل .. الى تناول التطوير المقترح للاسواق المصرية ، فاننا ننوه الى أن تطوير هذه الاسواق عموما ، يرتبط بتطوير سوق العملات الاجنبية . ويتجه الاهتمام فى الوقت الحالى الى هذه السوق فى اعطـاء مزايا للمتعاملين فيها ، ومحاولة عمل بورصة خاصة للنقد الاجنبى . غير أن تنظيم سوق الذهب ، لا تقل أهميتها عما سبق ، بحيث يمكن القول، أن الاهتمام يجب أن يشمل فى وقت واحد ، السوقين معا ، ذلك فضلا عن أن الارتباط بين السوقين ، يسهل مهمة سوق الاوراق المالية ، خاصة بالنسـبة للشركات المشتركة والاجنبية التى تنشأ طبقا للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ .

وعلى ذلك ، نعرض أولا لسوق العملات الاجنبية ، ثـم نعـرض لسوق الذهب ، وأخيرا لسوق الاوراق المالية .

أولا — سوق العملات الاجنبية :

من المتطلبات الاساسية لانشاء بورصة للنقـد الاجنبى فى مصر : الانفتاح على الشبكة المالية العالمية ، تحرير الجنيـه المصرى . بحيث يوقف تدخل السلطات النقدية فى تحديد أسعار الصرف ، وفى تحـديد الموارد والاستخدامات فى السوق . وبحيث تترك حـرية التعـامل فى السوق ، ولكافة الاغراض .

ولاشك أن مثل هذا الوضع ، يشجع على اجتذاب الودائع الخارجية بالعملة الاجنبية الى مصر ، بالنظر الى أن أصحاب هـذه الودائع ، لا يرغبون فى استثمارها مباشرة فى مشروعات الانتاج او الخدمات ، ولكن يفضلون الابقاء على سيولتها لسحبها فى اى وقت .

لكنه من الاسلم ، الانتقال من الانظمة الحالية ، شبه التحررية ، الى هذا الوضع بشكل تدريجى ، يمنع الاستغلال والمضاربات ، ونفس

الامر أيضا بالنسبة لاتفاقات الدفع الثنائية التى لا ينتج عنها آثار ضارة، بالنسبة لحجم التبادل التجارى الكلى . وخلال فترة الانتقال هـذه ، يمكن تطوير السوق الموازية التى تمثل بشكلها الحالى ، حد الامان المبدئى، لادخال الانظمة التحررية ، فى تعاملنا مع الخارج . وذلك بتحقيق مرونة فى سعر الصرف التشجيعى بارتباطه باكثر من عملة قوية واحدة ؛ كما هو الحال فى الوضع الحالى ، بالارتباط بالدولار وذلك بأن يتحدد هـذا السعر ، بالنسبة لمتوسط أسعار مجموعة من العملات القوية ، لا تزيدعن خمس عملات . وبالتالى يتغير السعر التشجيعى ، تبعا لمتوسط التغير فى أسعار تلك العملات ، حسب أسعار الاقفال بالنسبة لها ، بسـوق العملات بسويسرا فى يوم الجمعة من نهاية كل أسـبوع . ويكون هـذا المتوسط (*) بعد اضافة نسبة العلاوة اليه ، هو سعر فتح بورصة النقد الاجنبى فى مصر صباح يوم الاثنين من نفس الاسبوع . ويقوم العمل بهذه السوق ، على أساس مقابلة عروض بيع العملات الاجنبية بطلبات الشراء منها ، وذلك فى حدود حد أقصى ، يمثله سعر الفتح المشـار اليـه ، العمل بهذا السعر حتى يوم الاحد من نفس الاسبوع .

وهكذا ينبغى أن يمثل التغير فى أسعار التعامل على العملات الاجنبية بالسعر التشجيعى حقيقة جوانب العرض والطلب فى السوق ، فى حدود الحد الاقصى المشار اليه .

ويتطلب ما سبق اتمام التعـامل على العمـلات الاجنبية فى مكان واحد ، لمقابلة العروض والطلبات وتحديد سعر التبادل . وليس هناك مكان أفضل ، لانشاء بورصة للنقد الاجنبى من سوق الاوراق المالية . ويكون الاعضاء الاصليون فى هذه السوق سماسرة الاوراق المـالية امـا الاعضاء المنضمون فهم البنـك المركزى والبنوك التجـارية والمؤسسات النقدية والمالية الاخرى .

واخيرا فان نجاح هذه السوق فى اجتذاب الودائع بالعملة الاجنبية، يقتضى مايلى :

١ ــ ربط سعر الفائدة المقرر على الودائع الخارجية فى مصر ، بالنقد الاجنبى بأسعار الفائدة العالمية على الودائع الاجنبية ، وذلك مع السماح للمودعين بالتعامل على أرصدتهم بلا اى حظر ، سحبا وايداعا ، وتحويلا للخارج .

(*) يحسب هذا المتوسط بالنسبة للعملات الاربعة الاخرى على أساس سعر التحويل للجنيه المصرى الى الدولار ٢ر٦ دولار ، تقريبا .

٢ ــ تنظيم سوق الذهب ، بحيث تقترن كل خطوة لزيادة معدل تدفق رؤوس الاموال الاجنبية فى شكل ودائع بالعملة الاجنبية ، بخطوة مماثلة ، لتنظيم تجارة الذهب فى مصر . حتى لايتسرب فائض العملة ، عن طريق عمليات التهريب والمضاربة فى الذهب ، الى خارج البلاد .

ثانيا : سوق الذهب :

يعد تنظيم تجارة الذهب ، أمرا ضروريا ، تقتضيه عملية الانفتاح على الشبكة المالية والنقدية العالمية . ويمكن تلخيص أهم النواحى التنظيمية والاجرائية فى هذا الشأن على النحو الآتى :

١ ــ اخضاع المعاملات الخارجية فى الذهب لقوانين ولوائح خاصة ، على أن تقوم البنوك التجارية المصرية ، بدور فعال فى هذا التنظيم .

٢ ــ تحديد الاسعار عن طريق البنوك التجارية ، وذلك كما كان متبعا حتى عام ١٩٥٦ ، وذلك فى محاولة لربط سعر الذهب فى السوق المحلية ، بالسعر العالمى وذلك على ثلاث مراحل كالآتى :

المرحلة الاولى : ربط سعر الذهب بسعر العملة بالسوق الخاصة ، بعد احتساب نسبة تضاف الى سعره العالمى ، نظير عمليات النقل والتامين . ويؤدى ذلك الى القضاء على سيطرة الدخلاء على سوق الذهب .

المرحلة الثانية : ربط سعر الذهب ، بسعر العملة بالسوق الموازية للنقد الاجنبى . ويمكن فى هذه المرحلة تحقيق الآتى :

(أ) استيراد الذهب لحساب نقابة تجار الذهب ، بدون تحويل عملة وبالسعر التشجيعى .

(ب) تصدير المصوغات الذهبية المصنعة ، بما يؤدى الى تحقيق كسب صافى من العملة الاجنبية ، نظير هذه العمليات الصناعية .

المرحلة الثالثة : ربط سعر الذهب بسعر الجنيه المصرى ، بعد تحريره .

وبهذا نصل الى الارتباط الكامل بين سعر الذهب فى السوق المحلية بالجنيه المصرى ، وسعره العالمى بالعملة الاجنبية . وفى هذه الحالة ، يمكن نقل التعامل فى الذهب الى سوق فرعية للذهب ، يتم انشاؤها داخل السوق المالية المصرية ، لتعمل فى نفس الاطار ، الذى تعمل فيه سوق العملات الاجنبية . واعضاء هذه السوق الاصليين هم البنك المركزى والبنوك التجارية ، أما العضو المنضم فهو مجلس ادارة نقابة تجار الذهب بالجمهورية .

ثالثا : سوق الاوراق المالية :

يكون من المناسب فى استعراض التطوير المقترح لهذه السوق تناول الاستثمارات بالعملة الاجنبية فى البداية ، وذلك تبعا لطبيعة الرابط بين هذه الاستثمارات ، والقيم محل التداول بسوقى العملات الاجنبية والذهب . على ان يلى ذلك تناول الاستثمارات بالعملة المحلية .

١ — الاوراق المالية بالعملة الاجنبية : تضمنت التعديلات الاخيرة فى قانون الاستثمار الفقرة ٢ من المادة «٢١» ، السماح بحرية تداول أسهم الشركات التى تنشأ طبقا لاحكام هذا القانون ، دون اشتراط الحصول على موافقة مجلس ادارة هيئة الاستثمار .

وطبقا لاحكام القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٧ ، وقرار وزير المالية رقم ٦٤ لسنس العام ، تم طرح الدفعة الاولى من سندات التنمية . بالدولار الامريكى ، ٨٪ ، ٨٠/١٩٨٤) ، بقيمة قدرها ٥٠ مليون دولار من اجمالى قيمة القرض وقدرها ٢٠٠ مليون دولار ، لتوجه حصيلتها لمشروعات التنمية الاقتصادية .

وقد نص فى القرار المشار اليه على تداول هذه السندات فى أسواق الاوراق المالية بالقاهرة والاسكندرية ، واسوق الاوراق المالية بالخارج ، بعد ثلاثة اشهر من قفل باب الاكتتاب (آخر يوليو ١٩٧٧) اى اعتبارا من أول نوفمبر عام ١٩٧٧ .

وبهذا أصبح من المتوقع فى المستقبل القريب أن تشهد سوق الاوراق المالية مداولة أوراق مالية بالعملة الاجنبية .

وتجدر الاشارة الى أن شروط الاكتتاب فى سندات التنمية قد جاءت متفقة مع قدرات المستثمر العادى ، بينما كانت شروط الاكتتاب فى بعض الشركات المشتركة على خلاف ذلك ، بدعوى اسقطاب كبار المستثمرين .

لكن تشجيع الاكتتاب فى الاوراق المالية بالعملة الاجنبية ، وبالتالى تشجيع التعامل عليها ، يتطلب شرطين اساسيين هما كالآتى .

الاول : مناسبة شروط الاصدار :

(أ) أن تكون القيمة الاسمية للسهم فى حدود مايعادل جنيهين او أربعة جنيهات مصرية بالدولار الامريكى أو الجنيه الاسترلينى او باية

عملة قوية . مع مراعاة ان يكون الاكتتاب على دفعات ، بحيث يسدد المكتتب عند طلب الاكتتاب جزءا من قيمة الاكتتاب ، ثم يسدد الباقي على دفعة اخرى او اكثر .

(ب) عدم وضع حد أدنى مرتفع القيمة للاكتتاب المصرح به ، مع صغر وحدة الاصدار فى حدود خمسة أسهم ومضاعفاتها ٥ ، ١٠ ، ٢٥ سهما على الاكثر .

(جـ) ان تكون مصاريف الاصدار منخفضة فلاتجاوز ١٠٠ مليم أو ٢٠٠ مليم للسهم على الاكثر .

وبتوافر هذه الشروط تكون الاسهم من النوع الشعبى ، مما يساعد على تكوين قاعدة عريضة من صغار المستثمرين ، لمجابهة اطراد حركة انشاء الشركات المشتركة ولتشجيع الاستثمار طويل الاجل . ولا يخشى مع هذه الشعبية مايقول به البعض ان تفتت الاسهم يشجع على المضاربة ، بل على العكس ، فان ذلك سوف يسهل كثيرا عملية التعامل، واجراء نقل الملكية بسرعة ، لوجود قدرة الاحلال بين مستثمر وآخر من صغار المستثمرين قد تعجز عن تداول أسهم مرتفعة القيمة الاسمية .

الثانى : فتح حسابات استثمار لمؤسسى المشروعات بالعملة الاجنبية ولاصحاب الودائع الاجنبية :

طالما كان لمؤسسى المشروعات حق التعامل على الاوراق المالية لمشروعاتهم بالعملة الاجنبية ، فان هذا يقتضى فتح حسابات استثمار للمساهمين المؤسسين بالعملة الاجنبية حتى يتم التعامل فى سوق الاوراق المالية عن طريق تلك الحسابات ، وبلا اى حظر سحبا وايداعا وتحويلا الى الخارج ، على ان تتمتع تلك الحسابات بكل مزايا قانون استثمار رأس المال العربى والاجنبى .

كذلك فانه لتشجيع اصحاب الودائع على الاستثمارية فى الاوراق المالية بالعملة الاجنبية فانه يسمح لهم بفتح حسابات استثمار ، سواء كانوا من المصريين المقيمين أو العاملين بالخارج وبذات التسهيلات الممنوحة المستثمرين المؤسسين للمشروعات . وذلك لاعطائهم المرونة اللازمة لاستخدام مواردهم من العملات الاجنبية فى تمويل عملياتهم فى تلك السوق .

وحتى يمكن ان نخلق اهتماما بالسوق الجديدة لرأس المال اجنبى فى المستقبل ، فان الامر يتطلب تنويع الاوراق المتداولة بهذه السوق .

ومن اهم الاستثمارات الاخرى بالعملة الاجنبية ، والتى يمكن اقتراح ، البدء ، بمداولة أوراقها فى سوق الاوراق المالية المصرية ما يلى :

(أ) اصدارات الحكومات العربية من سندات القروض .

(ب) أوراق الشركات العربية فى الوطن العربى ، بشروط معينة ، من اهمها ، ان تكون الشركة مقيدة بجدول الاسعار فى الدول الام : التى يقع الاستثمار المطلوب تداول أوراقه المالية .

(ج) أسهم الشركات الاجنبيــــة ، التى يكون مركزها الرئيسى بالخارج وتعمل فى مصر وهذا الاجراء معمول به فى الماضى ، حيث كان يتم تداول أسهم بنك اثينا وبنك الاراضى فى البورصات المصرية .

(د) الاصدارات الدولية ، كاصدارات البنك الدولى للانشــــاء والتعمير ، ومؤسسة التمويل الدولية .

سيترتب على ذلك اتاحة الفرصة لاتصال البورصـــــات المصرية بالبورصات الاجنبية . ورغم أن مصر لها خبرة طويلة بالاسواق المالية ، قاربت قرنا من الزمان ، كما ان لوائح سوق الاوراق الماليــة المصرية ، مقتبسة من أعرق بورصات العالم ، واستقرت منذ نصف قرن تقريبا ، الا أن الامر يقتضى توفير وسائل الاتصالات الحديثة كشبكات التليفونات والبريد والبرق ، بغرض سرعة الحصول على المعلومات الاقتصادية من خلال خدمات الاخبار التلغرافية والصحف والدوريات المالية والاقتصادية وذلك لانجاز الاعمال بأعلى مستوى من الكفاية .

أما عن شروط العضوية ، بالنسبة للاعضاء ، العاملين ، فانه الى جانب السماسرة المقيدين بالسوق فى الوقت الحالى ، يســمح لمكاتب السماسرة الاجنبية خاصة العربية بفتح مكاتب مشتركة مع المصريين ، جنبا الى جنب مع قيد أسهم الشركات الاجنبية بشرط أن يكون رأسمال بيت السمسرة بالعملة الاجنبية . اما بالنسبة للأعضـــاء المنضمين فانه يسمح بانضمام البنوك المركزية والمؤسسات المالية العربية كأعضـــاء منضمين بأسواق الاوراق المالية .

٢ ــ سوق الاوراق المالية المحلية : يقع على هـــذه السوق عبء تغطية الفجوة التمويلية المحلية من أجل تصحيح مسار الاقتصاد المصرى . لكن تشجيع الاستثمارات بالعملة المحلية يحتاج الى بعض الاجراءات نذكر منها ما يلى :

أ ــ ضرورة التنسيق بين الاوعية الادخارية : من حيث المـزايا والاعفاءات الضريبية بحيث تكون الزيادة فى المدخرات زيادة حقيقيـــة ،

وليست مجرد انتقال للمبالغ المحدودة بين الاوعية المختلفة ، للتمتـــع بميزات افضل . ويقتضى ذلك مراعاة التكافؤ فى اسعار الفائدة المقـررة للسندات الحكومية (الاصدارات مباشرة) والاوراق الحكومية الاخرى منظمة ، لتعديل اسعار السندات الحكومية بعد صرف القسط السنوى أو (اصدارات غير مباشرة) مثل شهادات الاستثمار ، على أن توضع قواعد النصف سنوى للفائدة (*) .

ب — اطلاق توزيعات الكوبونات المستحقة للمساهمين عن الاسهم التى يمتلكونها : ويتطلب ذلك استثناء الشركات المســاهمة من القطاع الخاص ، أو المختلطة الجديدة ، من احكام القــانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ ، وكذا الغاء القرار الوزارى رقم ٤١ لسنة ١٩٦٩ .

ويفرد المشروع الجديد للضرائب لشركات الاموال كتابا مستقلا هو الكتاب السادس . ويمنح هذا المشروع للمساهمين ميزة ليست سائدة فى القانون الضريبى الحالى . فالمعروف أن جميع الارباح التى توزعهـــا شركات الاموال ، سواء أكانت نقدا أو عينا فى صورة أسهم مجانيـــة تخضع طبقا للقانون الحالى لضريبة القيم المنقولة .

اما المشروع الجديد فقد اجازت الفقـــرة «١» من المادة ٩٥ من الكتاب السادس ، الاعفاء من الضريبة اذا تمت التوزيعات فى صـــورة أخرى غير التوزيعات النقدية . وبالتالى فان أى زيادة فى رأس مـــال الشركات عن طريق توزيع حصة من الارباح فى صورة اسهم مجانية لن تخضع طبقا للقانون المقترح لضريبة الأرباح التجارية والصناعية .. أن هذه ميزة يجدر اخذها فى الاعتبار عند صدور القانون الجديد .

لكنه يلزم اعادة النظر عند اصدار هذا القانون بشأن المبالغ التى تستقطع من الارباح بغرض استثمارها أو توزيعها على احتياطيات ، وذلك باعفائها من ضريبة الارباح التجارية والصناعية . وكذا اعفاء المبالغ التى يستثمرها صاحبها فى شراء الأوراق المالية ، من ضريبة الايراد العام ، بشرط أن تظل ملكيتها لصاحب الايرادات لمدة خمس سنوات .

(*) ونسوق على سبيل المثال انه فى سوق السندات الحكومية ببورصة بروكسل يدفع المشترى للبائع ، الى جانب سعر الشراء ، قيمة الفائدة المستحقة للبائع ، من تاريخ صرف آخر كوبون من السند . وتحتسب قيمة هذه الفائدة على اساس سعر الفائدة المقررة للصك ، مضروبا فى المدة المنقضيـــة منذ صرف آخر كوبون ، حتى يوم استلام المشترى للصك محل التعامل .

(حـ) عدم الاستثناء من شرط القيد فى الأوراق المالية بالبورصة :
ويقتضى ذلك تعديل القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٥٦ ، والغاء المادة ٤٦ من القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ . وبعبارة اخرى الرجوع الى تطبيق القانون رقم ٣٢٦ لسنة ١٩٥٣ ، والذى يلزم باتمام التعامل فى الاوراق المالية بيعا وشراء عن طريق أحد السماسرة المعتمدين بجدول السماسرة ببورصة الاوراق المالية ، حتى لا تكون هناك تفرقة بين القطاع العام والخاص من ناحية التعامل .

(د) استعادة شركات القطاع العام حريتها فى زيادة راسمالها ، عن طريق الاكتتاب العام مع منح العاملين بها أسهم فى الحصة المقررة للزيادة : ويقتضى ذلك اولا الغاء القانون رقم ٢٦٢ لسنة ١٩٧٥ . وتبدو اهمية هذا الاقتراح فى الوقت الحالى حيث ترتفع المناداة ، لتصحيح الهياكل التمويلية لبعض شركات القطاع العام ، بالنظر الى عجز راسمالها عن الوفاء باحتياجات الاحلال والتجديد ، او لنقص السيولة اللازمة لاحتياجات التشغيل .

ولقد كانت التجارب السابقة لسد جانب من صورة هذا العجز مكلفة جدا ، تقلصت بسببها أرباح بعض شركات القطاع العام ، وحلق معها مستوى الأسعار لبعض السلع لافاق غير منظورة ذلك فصلا عن تزايد العبء على ميزان المدفوعات ، نتيجة لارتفاع تكلفة خدمة الدين الخارجى .

وعلى ذلك فان السياسة الاكثر واقعية » هى تمويل عملية التمويل الى عملية استثمارية وذلك بأن تطرح شركات القطاع العام ، التى تواجه صورا من هذا العجز ، جزءا من راسمالها للاكتتاب العام بالعملية المحلية «والاجنبية » أو بالنوعين معا . وتدعو المواطنين فى داخل البلاد وخارجها للمساهمة فى اعادة بناء وتدعيم القطاع العام . على أن يكون للعاملين فى المشروع نسبة من الحصة المطروحة للاكتتاب ، وذلك مع وضع قواعد ميسرة ومشجعة على الاكتتاب تزيد ارتباطهم بالمشروع .

هذا هو عنصر التحدى فى المشكلة الاقتصادية المصرية ، التى نواجهها جميعا . وفى التحديات عناصر ديناميكية بناءة تجعل الركود أبعد احتمالا . كما اننا نمتلك المصدر الضرورى للاستجابة القوية ، وهو الانسان المصرى باصرارة . وبذلك يتوفر لدينا القدرة على تخطى المشكلة الى وضع افضل . لكن تمهيد السبيل الى تحقيق ذلك ، يتوقف على « حكمة السياسة الاقتصادية » فمن واجب السياسة الاقتصادية توفير

يعنى ذلك ابدا اعطاء دور سلبى للقطاع العام . ويجب أن يكون التركيز على القطاعين بالتشجيع ، مع ايجاد درجة معينة من التنسيق والتوجيه فى اطار قومية شاملة للقطاعين .

واذا كان التخطيط للقطاع الخاص ، ليس فعالا بالدرجة المطلوبة ، فاننا نسارع الى القول بأن ما نحتاجه بالنسبة لظروف مجتمعنا ، هــو ان ينصب التخطيط السنوى على متطلبـــات ادارة شئون الاقتصاد القومى ، ويأخذ وضعا محددا ، يكون بمقتضاه جزءا لا يتجزأ من النظام الاقتصادى للمجتمع . وذلك على خلاف مايسود فى المجتمعات المتقدمة، التى تأخذ بالتخطيط الوظيفى فالدول النامية عموما تعانى من قصور فى اطارها السياسى والاجتماعى والادارى . وبالتالى تعظم الحاجة فى هذه الدول ، الى نوع آخر من التخطيط ، لا يظهـــر بنفس الدرجة ، فى المجتمعات المتقدمة ، وهو التخطيط الهيكلى ، الـــذى يعطى الفرصة لمحاولات تطوير الهيكل القائم ووحداته .

وعلى ذلك ، فان الأمر يتطلب الاخذ بالرأى الذى ينادى بادماج القانونين ٤٣ ، ٨٦ لسنة ١٩٧٤ ، فى قانون واحـــد ، يعرف بقانون الاستثمار والمناطق الحرة ، لاعادة الثقة للقطاع الخاص الوطنى . فقد دلت التجارب ، على أن نجاح تدفق راس المـــال الخارجى ، ارتكز على الصحة الاقتصادية للبنيان الاقتصادى ، وقدرته على النمو ، وتوافـــر المناخ الادارى المناسب بالقيام مسبقا بالتغييرات الهيكليـــة الداخلية اللازمة ، لاحداث التنمية الاقتصادية .

مراجـــع الدراســـة

— د . احمد فؤاد شريف ، تخطيط الاستثمارات ، البرنامج التدريبى لبورصة الاوراق المالية ، الغرفة النقابية لسماسرة الاوراق المالية بالاسكندرية ، ١٩٥٨ .

— د . عبد المنعم القيسونى ، التطورات العالمية الاقتصادية الاخيرة للعالم العربى ولمصر ، مجلة مصر المعاصرة ، العدد ٣٥٦ ، ابريل ١٩٧٤ .

— د . صلاح الدين الصيرفى ، سوق الاوراق المالية جزء من الجهاز الاقتصادى ، البرنامج التدريبى لبورصة الاوراق المالية ، الغرفة النقابية لسماسره الاوراق المالية بالاسكندرية ١٩٥٨ .

— احمد السيد جابر ، مذكرة عن اقتراح بتخصيص احدى البورصتين لتكون بورصة دولية للاوراق المالية ، ديسمبر ١٩٧١ .

— على محمد نجم ، السوق الموازية ، معهد الدراسات المصرية ، البنك المركزى المصرى ٧٣ / ١٩٧٤ .

— المؤتمر العلمى السنوى للاقتصاديين المصريين — الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والتشريع والاحصاء .

— د . محمد محمود الامام — التخطيط والاستراتيجية — دراسة فى المفاهيم م / ١٩ ، ١٩٧٧

— د . سلوى سليمان — استراتيجية التنمية بقوى التحدى والاستجابة م / ٥ ، ١٩٧٧ .

— السيد الطيبى ، وماهر انيس : تطوير الاسواق المالية المصرية يتكون مركزا لاستثمار فوائض رؤوس الاموال العربية م / ٦ ، ١٩٧٦ .

— المجلة الاقتصادية للبنك المركزى المصرى ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثانى ، ١٩٧٥ .

— مجلة الاقتصاد والمحاسبة العدد ٣٤٦ .

— الاهرام الاقتصادى ، الاعداد : ٥١٣ ، ٥٢٢ ، ٥٢٣ وملحق العدد عن التعديلات الجديدة فى قانون الاستثمار .

— قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥ باصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ باصدار نظام استثمار المال العربى والاجنبى ، والمناطق الحرة .

— اللائحة العامة لبورصة الاوراق المالية الصادرة بالقانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٦٧ ، لجنة بورصة الاوراق المالية بالاسكندرية .

المناقشات

مشكلة الامن الداخلى

م. عمر سيف الدين

انني اعتقد أنه يجب ان ننظر للامر بعدما استمعنا اليه من السادة المسئولين نظرة شاملة اذ انه وضح أن الاعلام فى واد وواقع امرنا فى واد آخر فمسئولياتنا والتى سنحاسب عليها أمام الله يجب أن تجعل شكل خدمتنا لبلدنا تأخذ شكلا آخر فليس هنـاك شك أن الكلام الذى قاله السادة الوزراء فيما يختص بموضوع استقرار الامن الداخلى هذا عنصر هام وخطير فلااستطيع أن اقول انه يمكن أن تطبق ثورة ادارية فى المجال المحدود الذى أعمل فيه دون ان تكون العملية فيها ترابط بشكل أو بآخر مع اجهزة اخرى فعلى سبيل المثال فاننا نعلم مـدى العمـالة الزائدة الموجودة لدينا ويمكننى ان أقول اننى استطيع الاستغناء عن ١٠٠ شخص أو ٢٠٠ شخص ولن يتأثر الانتاج ولكن كيفية التخلص من هذا العيب الموجود والذى نعرفه والذى نشعر به فهل يمكن بثورة ادارية محدودة فى مجال عمل محدود يتم بدون ثورات ادارية أخرى وفى جهات اخرى .؟ هذا مستحيل .

بعد ذلك ننتقل للعنصر السياسى الذى يؤخذ به فى بلدنا لمعالجة الأوضاع الموجـودة ومن بينها عنصر الامن الداخلى فقطعا ماقيـل عن الحكومة بأنها تعمل بنوع من الوصاية والترشيد لان المجموعة العظمى من الشعب ليست على درجة من الوعى الذى يمكن به المصارحة الصـعبة التى واجهتنا بها اليوم لايمكن ان نفعلها على مستوى الشعب ككل وعلى مستوى الاعلام وخلافه ـ ربما لأن الغرض السياسى الذى يجعل الصورة تظهر على غير واقعها سواء فى وسائل الاعلام أو فى أى شىء من هـــذه الاشياء ـ اشعار العالم على أن هناك أمنا داخليا حتى لا أفتعل انفجارا فربما يكون من خلال تعاون اقتصادى مع هـذه الدول اجـــد الحلول لايجاد الرخاء طالما أنه ليس متوفرا بالصورة المحلية الموجودة ، واقصد من ذلك ربما ان القرارات السياسية تكون على علم بالوضع الموجود ولكن تجد له الحل بصورة مرحلية الى ان يأتى الفرج من الله .

هل نواجه الامور بالصراحة البحتة لعلاج امورنا ؟ ما هو واضح لنا جميعا أنه لن يتأتى بأسلوب سلمى وربما يكون له تأثيرات على الامن

الداخلى الذى يعطل امكانية حل جزئى عن طريق معونات انفتاح وخلافه فهى صورة لابد أن نأخذها بالشمول الكامل ونتصور الخطوات التى يجب أن تتم ولكن الرجو الا يستهان بعقول الصفوة من الناس والتى فى أيديهم النواحى الانتاجية أو الاقتصادية لكى تعامل نفس المعاملة التى نقول عنها بأن الحكومةتقوم بترشيد هذاالشعب ولكن تتممصارحة بدرجةماعلىخطة تدريجية مع تبصير بأن القرار السياسى هدفه كذا وليس الهدف به هو الضحك على الناس .

الانتاج = رخاء

أ. محمدى سليمان

اننى أعمل بالصناعةمنذ ٢٥ عاما وكل مادار فىالمؤتمر أستطيعتلخيصه فى انتاجية تساوى رخاء فلنبدأ بانفسنا ولا نتعد المستوى الاعلى هل نحن فى وحداتنا الاقتصادية قادرين على اتخاذ القرار أم لا ؟ فاننى أقول وفى ظل لوائحنا المعقدة الموجودة والنظم والحد الادنى للاجور والحد الاقصى له أن المدير المتطور قادر على أن يطور هـذه اللائحة المحكومة سياسيا لمصلحته ومصلحة شركته بشرط أن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرار اى يعمل بامانة واكفاءة ويتخذ القرار ولو كان هناك مجازاة له أو لفت نظر ولا يخشى من هذا اى رقابة ادارية أو نيابة ادارية أو الجهاز المركزى للمحاسبات فلو وجد أن مصلحة وحدته الاقتصادية تستلزم اتخاذ قرار ولو ضد اللوائح فعليه أن ينفذ ذلك القرار ويقنع هذه الرقابة الادارية والنيابة الادارية والجهاز المركزى للمحاسبات ويوضح لهم أن النتيجة الفعلية انه كسب فلايوجد حد أعلى وحد أدنى للاجور فاننى سأطوره وأقول الا يوجد التزام على رئيس شركة الا يمنح احد من العاملين أى مبلغ من المكافآت وليس هناك حدود فليس هناك قيود على رئيس الشركة باننى أعطى للعامل المجد مكافأة مجزية ، فاذا كان البند لايسمح فاذن هناك خلل فى الموازنة التخطيطية من أول السنة ولم يستطع ان يقنع الوزارة بأن الخلل فى هذا المجال . فلو كانت الميزانية مدروسة دراسة علمية أمام الجمعية العمومية ورئيس الشركة مقتنع بها فان الوزير يؤيدها وتسير الخطة وتستطيع تحقيق نجاح الوحدة الاقتصادية التى أشرف عليها مهما كانت صغيرة ومن مجموع هذه الوحدات ينجح القطاع ومن مجموع القطاعات تنجح الوزارة ومن مجموع الوزارات تنجح الدولة فيجب أن لايقف أى عائق أمام مدير متطور ناجح واضعا استقالته فى يد وعمله وهدف شركته فى يده الاخرى وفى رأيى وهذه تجربة عملية أجريتها بنفسى فى احدى الشركات الفاشلة واستطعنا أن نحقق منها أرباحا .

الحرية الديمقراطية .. والنقد

م. عبد المنعم اسماعيل

ان اكثر المتحدثين كلامهم موجه للنقد والحرية الديمقراطية التى نحن فيها تجعلنا نتكلم بشيء من الحرية وكل كلامنا منصب على النقد حتى لدرجة التشاؤم فلايمكن أن أقول اطلاقا ان الحلول الممكنة ستكون فى الجيل المقبل اننى أعتقد تماما انه لا مشكلة فى هذه الدنيا بدون حل لها ونحن لم نبدأ من الصفر فلناعراقة وتاريخ ومررنا بفترة حوالى ٢٥عاما وكانت البلد قد تدهورت تماما . وللاسف الشديد رغم أن النقد يقال بجراة وصراحة لانها حقائق لكن الحلول الجزئية لهذه المشاكل لا تقال فاطلب اولا أن ننظر الى الموضوع نظرة تفاؤلية على فرض أننا لنا أساس من التاريخ والعادات والدين يمكن أن نبدأ بها ثم نضع الحلول وهذه الحلول يجب ان تكون جريئة فعلينا أن نحدد مشاكلنا ونضع لكل منها حلا بدون مجاملة ويأس مثل المريض الذى يتناول الدواء المر لكى يشفى من مرضه واكما ان نسبة حوالى ٩٠٪ من هذه الحلول ضد رغبة القاعدة العريضة من الجماهير ولكن هذا هو الحل الوحيد الذى نستطيع ان ننقذ به البلد فلابد علينا أن نقوله ونطبقه باقناع .

النقطة الاخرى وهى قد تكون أفضل كلمة سمعتها وهى انه فى جميع عصور الشعب المصرى التى عشناها فى حوالى نصف قرن من قبل الثورة وبعدها أن دائما الحكومات أو الهيئات أو النظم تعامل دائما الشعب المصرى على انه شعب قاصر ولابد من الوصاية على تصرفاته اننى لا اقول الوصاية السياسية لان هناك ديمقراطية الآن ولكن الوصاية الاقتصادية. اننى اطالب فى الفترة القادمة اذا كانت هناك ديمقراطية سياسية فيجب ان تكون هناك ديمقراطية اقتصادية مفتوحة ولا وصاية لاحد على هذا الشعب فالشعب يحل مشاكله بنفسه بحلول قد لاتكون معروفة لاكبر العقول الاقتصادية لانه لابد ان يعيش وارجو اننا ناخذ فى اعتبارنا فى جميع مناقشاتنا ترك الحرية للشعب والناس .

رد على .. الحرية فى اتخاذ القرارات

أ. احمد بشاره

تعليقى على الزميل الذى يقول انه فى ظل اللوائح والقوانين ممكن ننتج ونؤدى واجبنا فكلنا يفعل ذلك نحاول فى ظل هذه القوانين واللوائح أن نشتغل فموقع كموقعى وانا اتعامل مع جميع بلاد العالم لاننى أصدر القطن لجميع بلاد العالم فلابد ان اتعامل مع كل بلد بعقليتها وكل سوق بعقليتها حتى أستطيع أن اتجاوب معها وأبيع لها ايضا . ولكن هل اذا

كانت لدى الحرية الكافية فى اتخاذ القرار ولا نحاول أن نضيع وقت ودراسة واقناع الجميع بوجهة النظر هذه اليس هذا يكون أفضل ولدينا امثلة واضحة ففى كل مشروع يريدون انجاحه يعطونه استثناء من اللوائح والقوانين والدفع مثال ذلك السد العالى سابقا وقناة السويس بعد التأميم كذلك وزارة التعمير وشركات عثمان أحمد عثمان اشترط عليهم أن يعفوه من القوانين واللوائح . فاذا كانت البلد ترغب فى الاندفاع ويعلم المسئولون أن اللوائح والقوانين ضد هذا الاندفاع فلماذا نحن مستمسكين بها وهناك ضوابط أخرى مثل مبالغ الأجور لكل وحدة اقتصادية . وهناك حدود دنيا وحدود عليا ، هناك ترشيد انتاج وهدف للشركة .

الاصلاح الاقتصادى مرتبط بحسن الأداء

م. مصطفى كمال الشريف

بالنسبة للمسار الاقتصادى والثورة الادارية فكلنا نعلم أن معدل النمو فى مصر تقريبا فى السنين الاخيرة — وطبقا لبيانات الامم المتحدة — حوالى ٣ر٥ ٪ واذا طرحنا منهم زيادة السكان وهى ٣ر٢ ٪ فيكون معدل النمو تقريبا ٥ر١ ٪ فمعدل النمو بالنسبة للدول النامية فى المتوسط حوالى ٥ر٤ ٪ فمثلا هناك بعض الدول قد تخطت هذه النسبة ٥ر٤ ٪ ووصلت الى ٩ ٪ كالسعودية والعراق ٥ ٪ ومن ثم فنجد انفسنا فى ذيل قائمة الدول النامية ، فالواقع ان الاصلاح الاقتصادى يرتبط ارتباطا كليا بحسن أداء المجتمع لانه لاتوجد فائدة من اعطاء تمويل مع ان درجة استيعاب هذا المال دون أى استفادة .

الواقع انه حدثت طفرة فى التنمية الاجتماعيــة وللاسف ليست متوازية مع التنمية الاقتصادية فالاثنين يجب ان يرتبطا ارتباطا كليــا حيث أن ١ ٪ نمو اقتصادى يمثل حوالى ٦٠٠ مليون جنيه استثمارات فى السنة تقريبا . وبمعنى آخر فانه لو أردنا تنمية اقتصادية بمعــدل ١ ٪ فهذا يحتاج الى استثمارات حوالى ٦٠٠ مليون جنيه ويؤسفنى أن أجد نواحى كثيرة فى المجتمع غير مؤهلة للتنمية الاقتصادية ، وهذا خطير جدا وبعض الامثلة على ذلك : أن الدولة انشــأت مساكن شــعبية بملايين الجنيهات ولكن المجتمع الذى سكن بهذه المساكن غير مؤهل لهذه الطفرة فكانت النتيجة أن تحولت هذه المساكن الى عشش وأصبحت بذلك ملايين الملايين تحتاج الى احلال وتغيير . كما لم يبذل أدنى مجهــود لتخفيض هذه النسبة من النمو السكانى علما بأن ½ ٪ يمثل استثمارات حوالى ٣٠٠ مليون وأن ١ ٪ يمثل اســتثمارات ٦٠٠ مليون . وبالعكس فكل برامج التعليم وأيضا برامج الترفيه الموجودة بالمجتمع يساعد على زيادة

النسل فزيادة الاجور فى غير محلها تساعد على تعدد الزواج وبالتالى زيادة النسل ... اذن التنمية الاجتماعية للاسف تسير فى ناحية مضادة تماما للتنمية الاقتصادية .

تطبيق قانون الشركات المساهمة

م. عبد العزيز سلام

اننى أرى ان شركات القطاع العام تعقد الأمور على نفسها أكثر مما يجب واننى اتصور ان شركات القطاع العام لاتزيد عن كونها شركات مساهمة مصرية والذى يملك راس المال هى الدولة هذا هو الفرق بينها وبين شركات المساهمة العادية ، واننا لو طبقنا قانون الشركات المساهمة على شركات القطاع العام فهذا يكون هو المنطق الطبيعى جدا فى سير الامور — أما اننا نجعل لشركات القطاع العام طبيعة خاصة ونظم فانى ارى ان هذا افتعال لعمل صناعى او تجارى المفروض أن لا يكبل بالقوائم والنظم والقوانين وأن هذا سيعطى القطاع العام انطلاقة تختلف تماما عن الوضع الحالى .

الابقاء على اللوائح والقوانين .. وتنظيم الاسرة

م. جعفر حسين جعفر

اننى ارى ان اتجاه الاخوة الزملاء الى الغاء اللوائح والقوانين وهذا اتجاه غير عملى لأن كل مجتمع لابد أن تكون فيه بعض الضوابط التى تحكمه ، وأن المناداة بالغاء اللوائح والقوانين واصدار توصية بهذا المعنى لايكون سليما . لاننا اذا رجعنا الى نظم الشركات المساهمة نجد أنه كان يحكمها القانون ٣٦ لسنة ٥٦ الذى يضع الاطار العام للشركات المساهمة وكيفية المساهمة فيها ... الخ ولكن ينبغى على كل شركة أن تضع لنفسها النظم التى تناسبها وتتناسب مع طبيعتها وأن مجلس ادارتها يكون له السلطة النهائية والتى يحاسب فى نهاية العام عن الاهداف وعما تحقق منها وينبغى أن يكون له وضع اللوائح وهذه اللوائح ينبغى أن تكون من المرونة لتسيير العمل طبقا للحديث الشريف (انكم أعلم بأمور دنياكم) .

النقطة الثانية الخاصة بموضوع الاسرة وتنظيم النسل فاننى أرى أن هذه العملية تعتبر أساسية فى بلد نامى مثل بلدنا ينتج أقل مما يأكل فستكون النتيجة بلاشك كارثة اذا لم نتدارك هذه النقطة الهامة جدا وهى الزيادة السكانية والانفجار السكانى الذى نتعرض له ومهما لاحقت الدولة بطريق القروض والتى تنفق فى غير الوجوه الانتاجية

والاستثمارية فان الوضـــع منتهى الى خـــراب . لذلك فاننى أرى ان تتعرض توصيات هذا المؤتمر الى موضوع تنظيم الاسرة لان هـــدف الاقتصاد ينتهى أخيرا لاسعاد الاسرة .

الجدية فى تنظيم الاسرة

د. عبده سلام

بخصوص ماذكر فى موضـــوع تنظيم الاسرة والتحـكم فى الزيادة السكانية فالتنظيم الموضوع من سنتى ١٩٦٤ ، ١٩٦٥ تنظيم على الورق ممتاز ولكن فى رأيى أن نقطة الضعف الرئيسية هى عدم الجدية فى تنفيذ هذا التنظيم الموضوع ولذلك فاذا كان المؤتمر سيوصى بشىء فى هـــذا السبيل ـ وأعتقد أنه يجب فى معرض دراسة التنمية الاقتصـــادية ومعوقاتها وكل مايتعلق بها ـ فيجب أن يكون هناك توصية لهذا المؤتمر بأخذ اجراءات التحكم فى الزيادة السكانية وتنظيم الاسرة مأخـــذا أكثر جدية مما حدث حتى الآن .

تجربة الغاء المؤسسات

الموضوع الثانى الخاص بموضوع شركات القطاع العام والفرق بينها وبين الشركات العادية ولماذا لا نسير على قانون الشركات المساهمة وتكون هناك جمعية عمومية تراقب وتحاسب ... الخ ان فهمى ان الاجـــراء الذى اتبع أخيرا من الغاء للمؤسسات قصد به كما أعلن اطلاق يد وتحرير الشركات لتنطلق بوسائلها وبحرية من مستوى المؤسسات لتحقيق أهدافها والهدف الثانى فى هذا التنظيم الجديد ان صاحب رأس المال وهى الدولة والتى تعادل المساهمين فى شركات المساهمة نظم جمعية عمومية تختلف عن الجمعية العمومية العادية للشركات المساهمة . ولكن بعد مضى سنة ونصف تقريبا على الغاء المؤســـسات واطلاق يد الشركات للعمل فهل مضى الوقت الكافى للحكم على التجربة بأن هذا الالغاء زاد من حرية الشركات وأدى الى تحسن فى الاداء . أم العكس ؟ وهل هذا الالغاء للمؤسسات ثبت فى السنة والنصف أنه خطوة الى الامام نأمل معها مزيد من التقدم والانتاج والانتاجية أم خطوة الى الوراء ؟

العمل فى الشركة يتوقف على رئيسها

م. سيد جامع

مثلما قال من سبقنى من الزملاء ورداعلى الدكتور سلام فيما يختص بالقانون ١١١ والفرق بين وضع الشركات ووضعها فى غير المؤسسات فليس هناك

فرق كبير بالنسبة للشركة كشركة فالعمل فى أى شركة يتوقف أساسا على رئيسها الى حد كبير فأيام المؤسسات اذا كان رئيس الشركة فاهما لعمله عارفا المطلوب منه وحدوده وأهدافه فلا تستطيع المؤسسة أن تتدخل فى عمله . نفس الوضع اليوم فرئيس الشراكة وتصرفه ومدى احساسه بذاته ومدى شعوره بامكانياته قادر على أن يعمل مايريده فى شركته طالما أنه مقتنع بما يعمل وانه يعمل الصحيح . فرئيس الشركة فى عهد المؤسسات كان احد ثلاثة أنواع . اما فاهما لما يعمله ويأخذ القرار وعلى مسئوليته، أو ان قدراته لاتسمح له باتخاذ القرار فيبحث عن رئيس المؤسسة ليأخذ موافقته ، أو نوع ثالث أيضا لايستطيع أخذ القرار فيبحث عن اللجان ومجلس الادارة ليعطى قراره خوفا من المساءلة أو أجهزة الرقابة ... الخ نفس الشىء اليوم فرئيس الشركة الذى كان يستطيع أخذ القرار أيام المؤسسات سوف يستطيع الآن أخذ القرار ورئيس الشركة الذى لم يقدر على أخذ القرار فى عهد المؤسسات فهو لايستطيع اليوم وفى ظل القانون ١١١ الا بعد الرجوع لوكيل الوزارة المختص أو الوزير فهو يحتاج لأى تأشيرة تسنده فى القرار الذى اخذه وهذه ظاهرة موجودة فى كل المجتمع فهناك أشخاص يستطيعون أخذ القرار وآخرون لايستطيعون ذلك .

أما بالنسبة لموضوع المؤتمر وهو لماذا ؟ والى أين ؟ فقد قال أحد الزملاء ان النقد ليس كل شىء واننا عندما نشاهد الصورة بهذا التشاؤم فهذا يسبب لنا مضايقات . والحقيقة انه ليس هناك شىء فى الدنيا بدون حل ولكن فقط ان احدا لايقول الحل وحتى الأخ قائل هذا الكلام لم يقل الحل . ان انطباعنا من الكلام الذى قيل اليوم بأن النظام السياسى نفسه هو السبب فى المشكلة الاقتصادية فالنظام الموجود الآن يتحكم فى كل الاصول الفنية والعلمية والتى هى ليست سياسة ولكنها اقتصاد أو طب أو اسكان فى سبيل شىء واحد وهو الابقاء على الامن الداخلى أو الوضع السياسى المطلوب اننا نفضل الجرى وراء التيارات نخشى قول الحقيقة . فمثلا الشعار القائل بتمثيل العمال والفلاحين بـ ٥٠٪ فى البرلمان هذا شعار جميل ولكن يجب أن نعرف ماهو الفلاح وماهو العامل . فلماذا لا نطلق لقب فلاح على المهندس الزراعى وكذلك العامل فكلنا عاملون لاننا نتقاضى مرتباتنا فى نهاية الشهر نظير ماعملنا ؟ فلو غيرنا فى مفهوم العامل والفلاح فنكون عملنا الصحيح .

التخطيط الزمنى المرتكز على التنبؤ بالتغيرات

د . أحمد أبو العنين

أولا — تعليقى على النظرة التشاؤمية فانى أقول انها مصارحة بالحقيقة أكثر منها نظرة تشاؤمية وقد تكون حقيقة مرة ولكن المصارحة

بها مطلوبة لانها تكون اشبه بالعلاج باستخدام الصدمة ويهيىء الينا اننا بحاجة الى هذه النوعية من العلاج . القضايا الجزئية ثلاث قضايا أتعرض لهـــا :

أولا — قضية الزمن وحركتنا فى الاستفادة من عنصر الزمن والمتغيرات التى تحدث فى عالم التطور والتغير فالتطور سريع ومتناهى السرعة فقدرتنا على التنبؤ أو النظرة المستقبلية ، وبالتالى تخطيط حركتنا بحيث نستفيد من عنصر الزمن استفادة كبيرة — وقد يكون هذا راجعا لناحية اجتماعية وهى اننا كمجتمع ريفى لا نهتم بعنصر الزمن بعكس المجتمعات المتقدمة التى نرى أن الزمن له ثمن .

وكمثال على خسارتنا نتيجة لتأخرنا فى التخطيط والاستفادة من الزمن موضوع الانفتاح فكان امامنا فرصة ذهبية بالنسبة لبيروت فقد أعطت بيروت الفرصة لمصر لاستعادة وضعها كمركز مالى وتجارى ومركز اتصالات ومواصلات عالمى ومركز ثقافى ... الخ انما خطتنا كانت أبطأ مايكون كما أن قدرتنا على التنبؤ وعلى استخلاص النتائج من المتغيرات التى تحدث كانت قدرة بطيئة للغاية فى حين أن البلاد الابعد منا والاقل صـلاحية للاستفادة من هذه المتغيرات كانت قدرتها على تقدير عنصر الزمن قـدرة كبيرة واستطاعت أن تحقق نتائج باهرة وعلى سبيل المثال اليونان التى استقطبت عددا كبيرا من الشركات والاتصالات والمواصلات ومراكز المال وكذلك البحرين رغم البعد الشاسع ولكن استطاعت أن تستفيد وبسرعة وكذلك عمان والمغرب وطهران .

لذلك فاننى أرجو اذا أضفنا للانفتاح نفس الشىء ليحدث فى السياحة وهى مورد من الموارد التى يمكن عن طريقها تحقيق عائدات سريعة وفى فترة زمنية قصيرة ولكن للاسف تخطيطنا الزمنى بالنسبة لها تخطيط لا واعى لأنه حتى فى بناء الفنادق أيضا نهمل فاننا نبنى الفندق فى ٥ سنوات ولكن فى الدول التى ليست أكثر منا تقدما وهى الدول العربية الاخرى ينبنى الفندق فى ستة أشهر . هذه خلاف المنـاطق السـياحية واسـتغلالها **فالتوصية** — أرجو أننا نعمـل على التخطيط الزمنى المرتكز على التنبؤ بالمتغيرات وانعكاساتها وربط ذلك بالتخطيط للاستفادة من هذه المتغيرات فى الوقت المناسب .

حتمية استقلال الوحدات الاقتصادية

ثانيا — بالنسبة للثورة الادارية وانى أقول لم تشـهد قضـية من القضايا تناقضا مثل ماشاهد موضوع الثورة الادارية فهناك تناقض بين

القول وبين العمل وباختصار بسيط فإن رئيس الوزراء قد تكلم عن الثورة الادارية وفى نفس الوقت يستشهد بنموذجين السد العالى وقناة السويس فهذه النماذج معروفة للعامة والخاصة واساس النجاح فيهما معروف . فلماذا لايطبق ؟ هذا هو التساؤل فانى أعتقد ان الكلام عن الثورة الادارية وتحقيق نتيجة ايجابية من الثورة الادارية لن يتحقق مالم يسبق ذلك تحرير واستقلال كامل للوحدات الاقتصادية فى اطار يهدف الى تحقيق الهدف العام للدولة ولذلك أوصى بحتمية التحرير والاستقلال للوحدات الاقتصادية كأساس وحتمية مسبقة للثورة الادارية اذا أريد لها النجاح .

الزيادة السكانية وضرورة التخطيط البشرى

ثالثا — قضية النمو السكانى واجراءات الحد من النمو السكانى. فمعروف للجميع انها اجراءات فاعليتها قليلة الى ابعد الحدود وممتدة على مدى زمنى بعيد أى مايمكن ان نحققه من هذه الاجراءات ليس بالقدر الذى يثير هذه الضجة حول اننا نفعل كذا ونخفض .. الخ انى أعتقد ان النمو السكانى مرتبط ارتباطا كبيرا بالتقدم والنمو الحضارى ولكن الى أن نصل الى هذا النمو او التقدم الذى يحد تلقائيا من الزيادة المطردة للسكان وبجانب الاجراءات التى تتخذ والتى يجب اتخاذها للتوعية أو الحد من هذا النمو أو وضعه فى ضوابط تحد من التزايد السريع له فانى أرى أن الزيادة السكانية ليست شرا بالكامل بل بالعكس اذا أحسن التخطيط للعنصر البشرى بأن نحول هذه الزيادة فى الطاقة البشرية الى عنصر قوة وليست عنصر ضعف وهذا يتطلب تخطيطا واعيا وشاملا وهادفا للاستفادة من هذا العنصر البشرى فأمامنا نماذج ليست بعيدة عن أعيننا سواء كانت كوريا أو الصين وخلافه ولكن كوريا بالذات لانها مثل قريب جدا منا فنجد أنها تؤهل هذه الاعداد المتزايدة من العنصر البشرى تأهيلا مهنيا خاصا فى قطاعات المهنية والاعمال الخاصة وتوجهها للخارج وتحقق نتائج مذهلة . واعتقد أن الاعمال التى تقوم بها فى الدول العربية على امتداد الخليج العربى أعمال تدر عائدات خيالية بالنسبة لكوريا فأرجو كتوصية أن يستفاد من الزيادة السكانية بأن يصاحبها تخطيط للاستفادة منها كعنصر قوة وليس كعامل ضعف فى تكوين الاقتصاد القومى .

اقتراحان فى مسالة اللوائح والمعوقات

أ. عبد الرافع السرجانى

انى متأثر بالنصف الاول من المناقشات والتى أستطيع ان أطلق

عليه المعوقات الادارية فى القطاع العام وكانت المناقشات قد اتجهت اتجاهين الاول يطالب بالغاء اللوائح وكل مايحد من تصرفاتنا فى القطاع العام وقد اجيب على ذلك برد جميل جدا بأن هذا اقتراح غير عملى وكنت اود لو لم تصدر هذه اللوائح أصلا .. أما وهى قد صدرت وعشنا فى ظلها هذه الفترة الطويلة فالمطالبة بالغائها بجرة قلم شيء لن يتحقق وبالتالى ونحن نعايش هذه المشاكل كان المفروض منا أن نقول للمسئولين عما يجب عمله أو بالتحديد نقول لهم عن الشيء الاول الذي يعوقنا ثم الثانى ثم الثالث وهكذا ولذلك أقترح اقتراحين محددين جدا فى مسألة اللوائح والمعوقات الادارية :

الاول — الغاء الدرجات المالية من القطاع العام لانها كانت نكبة على القطاع العام فلو أن لها مبرراتها فى الحكومة أما فى القطاع العام فالعاملون لدينا منتجون ومعهم مستويات اشرافية ويكفى هذا ولاداعى الى سبع أو ثمانى درجات مالية فى القطاع العام .

الثانى — الاستغناء عن تقديم موازنات الى اى جهة حكومية مهما كانت فى أول العام وأخذ موافقتها ثم تأتى الموافقة فى نصف السنة وربما يكون مطلوب بعض الضوابط على فترة الانتقال فمثلا قد يقال ان المصروفات العمومية والادارية لاتزيد من العام السابق بمقدار كذا أو لاتزيد عن حجم الانتاج ... الخ أم أن جهة ما لم تعرف أين أكون تشترط عدم شراء أثاث بأكثر من كذا ولا تشترى آلات حاسبة بأكثر من كذا ولاتدفع أجور السنة القادمة بأكثر من كذا فهذا شيء خارج عن حدود المنطق نهائيا ، فقد تقيدنى بمصروف عام أتصرف فى حدوده قد أتجه فى سنة من السنوات الى مصروف معين وفى سنة أخرى الى مصروف معين آخر حسب حاجة الانتاج .

سرعة تطوير دراسة المشروعات

م. محمد كامل

لقد أعطانا السادة الوزراء الحل فلقد قال السيد وزير الاقتصاد لابد من أن نصنع أنفسنا ونعمل صناعة بعضها للتصدير والبعض الآخر للاستهلاك ووزير التخطيط قال أن لدينا ٤ مليون دولار لانجد لها مشاريع للتصنيع فلابد أن نصل الى طريقة لتطور دراسة المشاريع بهدف أخذ قرار ودراسة اقتصادية سريعة للاستفادة بالاموال المتوافرة حاليا .

النقطة الثانية انه لابد ان ننوع الصناعة ونعرف الصناعات المطلوبة محليا

والتصدير وأن نرفع قيمتها ونوعيتها بحيث يمكن ان ننافس عالميا وهذا هو الخط الاول بالنسبة الى أين وما الذى نفعله . لذلك فاننى أرى أن تتضمن التوصيات :

اولا — سرعة تطوير دراسة المشروعات بهـدف الاستفادة من الاربعة ملايين دولار المتواجدين ولم نستطع الاستفادة منها .

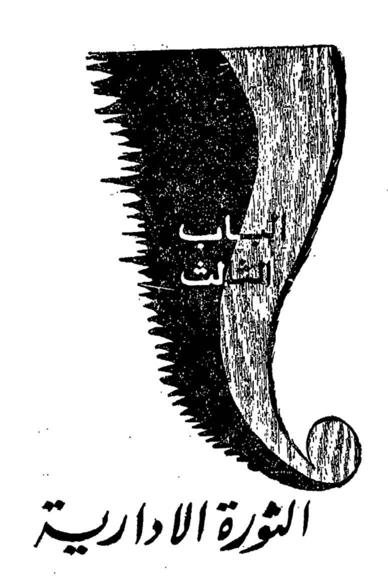
ثانيا — انه يجب ان نطور الصناعة بحيث لاتكون كلها للاستهلاك المحلى بل يكون جزءا كبيرا منها للتصدير .

الشعارات التى تموت بموت صاحبها

محمد فريد الزيدى :

استلفت نظرى الأخ الذى تكلم عن الشعارات ففى العام الماضى كان د. فؤاد شريف قد نادى بالادارة بالاهداف وتحقيق النتائج ولكن بعد موت الدكتور فؤاد شريف بدأت العملية تتدهور شيئا فشيئا نرفم أننا كشركات ارسلونا للمختبرات وقالوا لنا المعوقات والقوى الدافعة . . . الخ فاننى أخشى أن تكون الثورة الادارية شعار كالشعارات التى سبقته والتى ماتت بموت أصحابها اننى أرى أن أحد القنوات الرئيسية للوصول الى الثورة الادارية هى الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج وتحسين الاداء .

ليس من المعقول أن نلغى كل اللوائح ولكن بالنسبة للقانون ٦١ لسنة ٧١ الذى يطبق على شركات القطاع العام ككل لايصلح لها ولكن لو اقترح أن يطبق بالنسبة لشركات التجارة الخارجية قانون وشركات التموين قانون وشركات المطاحن قانون آخر وهكذا وفى نفس الوقت يمكن هذا القول بالنسبة للحوافز التى تزيد من اداء العاملين حيث طالبونا باعطاء حوافز للعاملين ولم نصل الى شىء من هذا .



الثورة الادارية



يتضمن هذا الباب البحوث التالية :

- الثورة الادارية فى قطاع الصناعة .

م. عيسى شاهين

- متطلبات الثـورة الادارية .

د. عصمت المعايرجى

- نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج .

د. مصطفى السعيد

- الثورة الادارية فى قطـاع الزراعة .

م . ســعد هجرس

- الادارة بالاهداف طالما كانت الاهداف ممكنة ومعقولة .

م. عمر سيف الدين

- الاصلاح الاقتصادى والثورة الادارية .

أ . محمـد عزت علوان

- المدخل الى الثورة الادارية .

أ . محمـد احمـد الطويل

- مناقشـات .

الثورة الادارية فى قطاع الصناعة

مهندس / عيسى شاهين

وزير الصناعة

تأكيدا للمبادىء الاساسية التى أرساها رئيس الجمهورية من ضرورة قيام المؤسسات المتخصصة بدورها فى رسم سياسة المستقبل فى اطار الاعتماد على قدراتنا الذاتية لكل قضايانا القومية سواء كانت سياسية أو اجتماعية او اقتصادية • فقد أصبح لزاما على كافة الوحدات الانتاجية والخدمية بالقطاع الحكومى وقطاع الانتاج بشقيه العام والخاص أن يتحمل هذه الامانة فى اطار من التضافر والتعاون والتنسيق بما يكفل تحقيق النمو المتكافىء والمتوازن دون ما إخلال بمسئوليات وسلطات هذه الوحدات •

واذا كان لى شرف التحدث فى هذا المجال عن قطاع الصناعة فانه لا يفوتنى أن انوه الى الجهود الخلاقة التى بذلها ويبذلها العاملون فى هذا القطاع على كافة المستويات والتى كان من مؤداها خلق قاعدة صناعية متكاملة خلال فترة لاتتجاوز ١٥ عاما كانت أساسا لتخطى فترات الصمود السياسى والاقتصادى فى مواجهة أعتى القوى الاستعمارية ولاتزال هذه القاعدة منطلقا يتعلق به آمال جماهيرنا فى تصحيح مساره الاقتصادى •

ونظرة سريعة الى واقع قاعدتنا الصناعية نتبين أن مشكلاتنا الاقتصادية كدولة نامية وما فرض علينا من تحمل أعباء اقتصاد الحرب لفترة طويلة قد عكست ما يلى :

١ – قصورا فى التدفقات السلعية الى خطوط الانتاج بقدر مناسب وفى التوقيت المناسب وطبقا للمواصفات المناسبة •

٢ – تخلفا فى تلبية احتياجات الاحلال والتجديد ومعالجة الاختناقات •

٣ – تخلفا فى احتياجات التطور التكنولوجى الحديث •

٤ – عجزا فى التمويل الاستثمارى المحلى والأجنبى لتغطية الانفاق اللازم للتوسعات فى الطاقة الانتاجية القائمة وانشاء المشروعات الجديدة •

٥ – وجودا خللا فى الهياكل التمويلية بالعديد من شركاتنا •

٦ — بالاضافة الى وجـــود بطالة مقنعة داخل بعض وحداتنـــا الانتاجية .

هذا فضلا عن وجود العديد من المشاكل والصعوبات والمعـــوقات الاخرى التى لا شك تعلمونها وكانت مشكلة المشاكل هى أن ينسد ـــدى القائمون على تلك المشروعات لمواجهة تلك المشكلات والمعوقات فى نطاق قواعد ادارية ولوائحيـــة وروتينيـــة زحفت من الحكومة الى الوحدات الانتاجية فسلبت قيـــادات تلك الوحدات جدية الحركة والقدرة على المبادرة .

ركائـــز الثورة الاداريـــة

واذا كانت الدولة حفاظا منها على معالجة الموقف وتصحيح المسار سبق وأن أعلنت عن العديد من السياسات كالاصلاح المالى والاقتصادى والانفتاح الاقتصادى ، والادارة بالاهداف والنتائج . الا انه ازاء التراكمات والعـــديد من السلبيات وخطورة الحجم الحقيقى للمشكلة ، وضرورة التصدى لمعالجتها بما يتواءم وخطورتها كان لزاما المناداة بالثورة الادارية لتحطيم تلك القيود والأغلال والانطلاق الـــى فكر ادارى حديث . اذ أن الثورة الادارية فى مفهومها العام تعنى تهيئة المناخ الملائم لاحداث التغيير فى الادارة والانماط السلوكية والقضاء على الروتين المعوق بما يكفـــل الاستفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة وتحقيق الانطلاق فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية وترتكز الثورة الادارية بالدرجة الاولى على : —

١ — الموازنة بين ضرورة وجود ضوابط داخلية تكفل توفير عامل الدقة فى الأداء وبين ضرورة انجـــاز الاعمال والتصرفات فى اقصر وقت ممكن .

٢ — ازالة التعقيدات اللائحية ومنع الازدواج أو التعدد فى الآداء مع تحديد المسئولية تحديدا واضحا لكل موقع وظيفى داخل الوحدة على كل المستويات .

٣ — احداث تغيير جذرى فى سلوك الافراد وتعميق احســـاسهم بالمسئولية قبل العمل والواجبات الوظيفية وضمان اســـتمرار الولاء للمنشأة .

٤ — اشاعة جو من الثقة وعدم التردد بين العاملين ولا سيما طائفة المشرفين والمديرين المسئولين عن اتخاذ قرارات تؤثر على ســـير العمل وانجازه والكشف عن القوى الدافعة للتحسين والابتكار واســـتخدامها بأسلوب فعال يؤدى الى تحسين الاداء ورفع الكفاءة .

٥ — الكشف عن دوافع سلوكيات المدير المصرى وتحديد العناصر الايجابية والسلبية التى تحكم تصرفاته لخلق المدير الفعال باعتباره الركيزة الأساسية لتوجيه الانتاج والقدوة الحسنة التى تشيع الجدية والثقة فى نفوس العاملين .

٦ — توفير شبكة متكاملة منظمة من البيانات والمعلومات والتقارير تنساب فى قنوات سليمة حيث توافر المعلومات ونوعياتها من الدعامات الاساسية لاتخاذ القرار السليم .

٧ — التوقيت السليم لاتخاذ القرار .

٨ — المتابعة الفعالة لتنفيذ القرارات والمواءمة مع المواقف والمتغيرات فى اطار من المرونة وحرية الحركة .

٩ — التقييم السليم للنتائج .

الثورة الادارية وحركات الاصلاح السابقة

وتختلف الثورة الادارية عما سبقها من محاولات الاصلاح الادارى خصوصا اذا علمنا أن الادارة بالأهداف والنتائج مثلا ليست الا اسلوبا من أساليب الادارة أما الثورة فانها تتميز بما تهدف اليه من احداث تغيير جذرى شامل يخرج بنا من دائرة الركودوالجمود الى مسايرة وسائل الادارة الحديثة بكافة اساليبها على ان يتم ذلك فى أقصر وقت ممكن وبأسرع السبل ، وفى اطار جو من الحماس والانضباط والتى لابد من اثارته بين جماهير العاملين والقيادات . ولا شك فى ان الادارة الثورية الناجحة بما تهيئة من مناخ ملائم للانطلاق فى الاداء فى اطار جو من الحماس والثقة والانضباط الذى يسود كافة العاملين ويحكم تصرفاتهم يحقق النتائج الآتية فى مجال الصناعة :

١ — رفع الكفاءةالانتاجية من خلال قدراتنا الذاتية .

٢ — تطوير المنتجات وتحسين جودتها .

٣ — القضاء على الفاقد والضائع فى كافة عناصر الانتاج .

٤ — ازالة معوقات العمل وتعقيدات اللوائح والأنظمة وتحرير الادارة وجذبها لدائرة الابتكار والترشيد فى كافة المجالات .

٥ — الافادة من الفرص المتاحة وملاحقة المتغيرات السريعة فى الاسواق العالمية والمحلية هذا فضلا عن العديد من الانجازات الاخرى والتى لا شك من ثمارها تصحيح اقتصاديات الطاقات الانتاجية القائمة وتضخيم فوائدها وعوائد استثماراتها مع دعم ميزان المدفوعات عن طريق ترشيد الاستخدامات وتنمية الموارد . والآن أريد أن أوضح الخطوات والمراحل .

دور وزارة الصناعة فى مجال الثورة الادارية

أما بالنسبة للخطوات التى تنتهجها وزارة الصناعة فى سبيل أداء دورها فى مجال الثورة الادارية فان قطاع الصناعة فى تطويره للسياسات الادارية بالوحدات الانتاجية الملحقة به فانه يسير على ثلاث محاور هى :

١ — تحرير الشركات من القيود الادارية .
٢ — ازالة التعقيدات اللائحية ومنع الازدواج أو التعدد فى الاراء مع تحديد المسئولية تحديدا واضحا لكل موقع وظيفى داخل الوحدة على كل المستويات .
٣ — توفير المناخ الصحفى المناسب لتحقيق الثورة الادارية .

اولا — بالنسبة لتحرير الشركات من القيود فقد كانت شركات القطاع العام على المستوى القومى تخضع لعديد من القيود الادارية التى تفرض الرجوع للمؤسسة النوعية والوزير المختص فى غالبية شئونها فاختلطت وتداخلت السياسات التخطيطية والرقابية مع الشئون التنفيذية ، كما شاعت المسئولية . لهذا اتجهت الدولة الى ازالة المعوقات الادارية بالغاء المؤسسات العامة وصدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ متضمنا تحديد السلطات وتم الفصل بين أعمال التخطيط والرقابة وبين الاعمال التنفيذية وأعطى القانون كافة السلطات التنفيذية لمجلس ادارة الشركة وهى كما اوضحتها المادة ٥٠ من القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ والمعدلة بالمادة الثانية من القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ تتلخص فى الآتى :

١ — اعداد مشروع الخطة العامة للشركة .
٢ — وضع الخطط التنفيذية التى تشكل تطوير الانتاج واحكام الرقابة على جودته وحسن استخدام الموارد المتاحة استخداما اقتصاديا سليما وكل ما من شأنه زيادة وكفاية الانتاج وتحقيق اهداف الشركة .
٣ — وضع السياسة التى تكفل رفع الكفاية الانتاجية للعاملين وتحقيق كفاية تشغيل الشركة أو انتظام العمل فيها .
٤ — تدبير تنمية الموارد التمويل العمليات الجارية فى الشركة .
٦ — وضع اسس تكاليف الانتاج بمختلف الأنشطة التى تباشرها الشركة وكذلك وضع معدلات الاداء .
٧ — وضع هيكل التنظيم الادارى أو الهيكل الوظيفى للشركة .
٨ — برامج العمالة بالشركة مع مراعاة الادارة الاقتصادية السليمة .
٩ — تنفيذ المشروعات الاستثمارية المسندة للشركة فى المواعيد المقررة .

١٠ - تحقيق تقديرات الموارد والمصروفات فى الموازنة التخطيطية والعمل على تنمية المورد وتخفيض النفقات .

١١ - وضع قواعد تشغيل ساعات العمل الاضافية بالشركة .

١٢ - نظام تدريب العاملين بالشركة سواء بالنسبة للأفراد الجدد قبل التحاقهم بالعمل أو بالنسبة للعاملين منهم طوال مدة خدمتهم .

١٣ - اصدار اللوائح الداخلية والنظم اللازمة لتنظيم اعمال الشركة وحساباتها وشئونها المالية التى تكفل انتظام العمل وأحكام الرقابة دون التقيد بالنظم الحكومية .

واعطى القانون للجمعية العمومية حق اقرار مشروع الخطة العامة الشركة واقرار الميزانية والحسابات الختامية وتوزيع الارباح وتعديل نظام الشركة واقتراح التصفية والادماج وحق تنحية اعضاء مجلس الادارة كلهم أو بعضهم . كما أعطى القانون للمجلس الأعلى للقطاع سلطة الشركات وتنظيم عمليات تمويلها وفقا للسياسة العامة والخطط القومية اقرار السياسات والخطط التى تكفل تحقيق التناسق والتكامل بين خطط الدولة .

خطوات لتحرير الشركات

ومن خلاصة ماتقدم فان الدولة باعتبارها مالكة لرأس المال احتفظت لنفسها بحق تخطيط السياسات والرقابة على التنفيذ وتقييم الاداء وتركت كافة السلطات التنفيذية لادارات الشركات . ومع الاجراءات التى سلكتها وزارة الصناعة استكمالا لتحرير الشركات ما يأتى : .

١ - وضع حصص النقد الأجنبى المعتمدة لاستيراد مستلزمات الانتاج تحت تصرف الشركة عند بداية السنة المالية وللشركة حرية توزيعها بما يحقق توازن المخزون وتدفق المستلزمات لخطوط الانتاج بالقدر المناسب وفى التوقيت المناسب وبالمواصفات المناسبة .

٢ - تشكيل لجان المشتريات الخارجية على مستوى الشركة للبت فى استيراد المواد الخام والوسيطة والسلع الاستثمارية فيما لا يتجاوز نصف مليون جنيه واصدار تصاريح الاستيراد وفتح الاعتمادات مباشرة عن طريق البنك .

٣ - اطلاق حرية الشركة فى استخدام حصيلة صادراتها بالعملات الحرة لاستيراد مستلزمات الانتاج التى تراه وفيما زاد عن المستهدف فيكون له حق استخدامه فى تمويل عمليات الاحلال والتجديد أو سداد التزاماتها غير المنظورة .

٤ ـ اطلاق حرية الشركة فى استخدام الخبراء الأجانب أو الاستعانة بخبرات الشركات الأجنبية للحصول على حقوق الصنع أو الانتاج تحت التراخيص .

٥ ـ الحرص على عدم تدخل أى جهاز من اجهزة وزارة الصناعة الاشرافية فى الشئون التنفيذية للشركة وقصر اعمال هذه الاجهزة على عمليات الرقابة والمتابعة .

نطاق ممارسة الادارة فى المجتمع الاشتراكى

أما بالنسبة لأعمال أسلوب الادارة بالاهـــداف والنتائج . فان مسئولية الادارة فى المجتمع الاشتراكى أثقل من تلك التى تتحملها الادارة فى المجتمعات الاقتصادية الحرة ذلك أن الادارة فى المجتمـع الاشتراكى تمارس مسئولياتها فى نطاق دائرتين متكاملتين :ـ

أ ـ المشروع الذى تتـــولى ادارته وهو المشروع الموكل اليه من خطط واهداف .

ب ـ اطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وضوابطها ومعايير أولوياتها واهدافها .

وقد منح القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ لقيـادات وادارات الوحدات الانتاجية كافة السلطات اللازمة للقيام بالاعمال التى تقتضيها أغراض الشركة . واذا أخذنا فى الاعتبار أن القدر الاكبر من الزيادة الانتاجيـــة المطلوب تحقيقها فى الخطة لخمسية ١٩٧٦ ـ ١٩٨٠ يعتمد أساسا على رفع الكفاية الانتاجية للطاقات القائمة أى تحقيقه من خلال التنميـــة الرأسية بأقل تكلفة استثمارية فان هذه المسئوليات ـ بدون شك ـ تلقى على عاتق الادارة فى وحدات الانتاج أعباء حتمية تستوجب ترشيد الاداء على كافة المستويات فى اطار حرية الحركة التى كفلها القانون .

التغييرات التى حدثت

وأسلوب الادارة بالاهداف والنتائج هو أحد وسائل الترشـــيد حيث يجعل من تعبئة وتنظيم الجهـــود الذاتية للعاملين فى الوحدات الانتاجية محركا من محركات الاقتصاد القومى وأنه وان كانت وزارة الصناعة ووحداتها تمارس أسلوب الادارة بالاهداف والنتائج منذ فترة طويلة الا أن الاوضاع التى استحدثت تستوجب المبادرة الى علاج نقط الضعف التى تشوب نواحى التطبيق الحالية كى تتوافر متطلبات التطبيق السليم الكامل لهذا النظام سواء للعمليات الداخلية النابعـــة من ذات

الشركة او العوامل الخارجية التى تخرج عن نطاقها واهم هذه المغيرات التى استجدت تتمثل فى الآتى : ـ

١ ـ الاعتماد على التنمية الراسية بتنفيذ الخطة الخمسية ٧٦ ـ ١٩٨٠ مما يستوجب الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

٢ ـ التركيز على تنمية الصادرات دعما لميزان المدفوعات ومايتطلبه ذلك من قدرات تنافسية سعرا وجودة على المستوى العالمى .

٣ـ سياسة الانفتاح الاقتصادى وضرورة الوقوف أمـــام قدراتها التنافسية فى السوق المحلية .

٤ ـ انطلاقة القطاع الخاص وضرورة احتفاظ القطاع العام بدوره القيادى فى غيبة من المناخ الاحتكارى .

وتتلخص اهم المبادىء الرئيسية لنظام الادارة بالاهداف والنتائج فيما يلى : ـ

(أ) وضع الاهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محـــددة والنتائج المتوقع تحقيقها خلال هذه الفترة بحيث تكون الاهداف واضحة ومحددة تحديدا دقيقا بما لا يتعارض مع الواقع الفعـــــلى والامكانات المتاحـــة .

(ب) تحديد الاساليب والوسائل التى يجب اتخاذها للوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعة والنتائج المتوقعة .

(جـ) تحديد انسب الوسائل الممكنة لقياس تقدم العمل تـجـــاه تحقيق الاهداف المحددة .

(ء) وضع نظام مستمر للرقابة لقياس تقدم العمل اولا بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ .

(هـ) مراجعة النتائج التى تم تحقيقها تمهيدا لاتخـــاذ القرارات اللازمة لتحديد الاعمال فى الفترة التالية أو لوضع أهداف معينة جديدة .

كما يستهدف نظام الادارة بالاهداف والنتائج القضاء على الضياع والفاقد فى أى عنصر من عناصر الانتاج سواء فى المـــواد الخام او الطاقة الآلية أو البشرية أو القدرات التمويلية والتسويقية والادارة . وتسير شركات الصناعة على تطبيق نظام التخطيط والمتابعة الدورية للتنفيـــذ بالنسبة للأنتاج والمبيعات والصادرات والعمالة والاجور والاســـتثمار وتجرى المحاسبة فى الجمعيات العمومية على أساس مدى تحقيق الوحدة الانتاجية لهذه الاهداف بالاضافة الى ذلك فقد وضـــع اطار لصرف مكافآت تشجيعية جماعية للعاملين بالوحدات الاقتصادية بدأ تنفيـــذه اعتبارا من نتائج اعمال السنة المالية ١٩٧٥ التى اعتمدتها الجمعيـــات

العمومية للشركات فى منتصف ١٩٧٦ واتخـذت معدلات تقييم الأداء وتحقيق اهداف خطط النشاط الجارى والاستثمارى أساسـا لمنح المكافآت .

المدخل الطبيعى للثورة الادارية

وتعتبر الخطوات التى اتخذها قطاع الصناعة فى سبيل تحـرير الشركات وتطبيق اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج بمثابة المدخـل الطبيعى لبدء الثورة الادارية وان كان من اللازم السير فى تطوير لوائح العمل وترشيد القرارات الادارية واشاعة الانماط السلوكية والانضباط بين العاملين جنبا الى جنب الا ان العنصر الهـام ذو الاولوية الاولى فى الاهتمام هو ضبط سلوك الافراد وتعميق احساسهم بالمسئولية والولاء للمنشاة مع تنمية وازع الضمير وبث الثقة والاطمئنان فى النفوس ولنا فى نصر اكتـوبر العظيم العبرة حيث كان النصر وليـد الثقة بالنفس والانضباط فى العمل والمثابرة على التدريب والايمان بالله وانى لعلى ثقة كاملة فى قدرات أبنائى وزملائى العاملين فى قطاع الصناعة واخلاصهم المتفانى لوطنهم ووحداتهم وسوف نصل الى الاهداف المرجوة باذن الله تعالى .

وما أود ان انبه اليه وأوجه اليه النظر هو ضرورة أن تمتد الثورة الادارية لتشمل كافة قطاعات الدولة بهدف ازالة المعوقات التى تؤثر على الوحدات الانتاجية ومنها طاقات النقل الداخلى وكفاءة الموانى وقطاع المقاولات والتيار الكهربائى والانتاج الزراعى والتشـابكات القطـاعية المختلفة . ولكن هل هناك تنسيق لتنفيذ هذه الثورة على المسـتوى القومى ومن يقوم وما تم حتى الآن ؟ .. ان هذا يتضح من اختصاصات لجنة الثورة الادارية .

ما هى اختصاصات لجنة الثورة الادارية ؟

للاجابة على هذا التساؤل فقد صدر قرار السيد رئيس الوزراء رقم ٥٦٩ لسنة ١٩٧٧ — منذ أن أعلن الرئيس المؤمن محمد أنور السادات بدء الثورة الادارية باعتبارها ضرورة حتمية— صدر قرار بتشكيل لجنة الثورة الادارية من رئيس مجلس الوزراء رئيسا وعضوية وزراء شئون مجلس الشعب ومجلس الوزراء والحكم المحلى والرى والتنمية الادارية والماليـة والجهاز المركزى للتنظيم والادارة والتعبئة العامة والاحصاء وتضم اللجنة أيضا ثلاثة من المتخصصين من الجامعات ومراكز البحوث وخمسة من رجال الأعمال وتختص اللجنة بالآتى :—

١ — تحديد مفهـــوم الثورة الادارية واهدافها وبحث الاطـــار التنظيمى لها .

٢ — مراجعة الاشـــكال التنظيمية واســـلوب أداء الخدمـــات وتبسيطها .

٣ — العمل على وضع القواعد التى تكفل تحقيق الانضباط فى جميع الوحدات الادارية وفى اسلوب الادارة ولتصدى للانحراف .

٤ — منع الازدواج فى الاداء وادماج الخدمات المتكاملة رضـــغط الانفـــاق .

٥ — تهيئة المناخ الملائم لتقيد الادارة وتغيير الانماط السلوكيـــة والقضاء على الروتين المعوق والاســـتفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة .

وتعقد اللجنة اجتماعا أسبوعيا لمتابعة ما تم من أعمـــال ، وتقييم للايجابيات والسلبيات واقتراح التوجيهات اللازمة لسرعة الوصول الى الاهداف المرجوة من الثورة الادارية . وتراعى اللجنة ان تتخذ قراراتها فى ضوء ما تسفر عنه زياراتها الميدانية لمواقع العمل . كما نص القرار على تشكيل لجان فرعية على مستوى المحافظات برئاسة المحافظ المختص وثلاثة من أعضاء المجلس المحلى ، وثلاثة من مديرى المصالح ، وخمسة من المنتفعين بالخدمات من ذوى الخبرة . بمتابعة اعمال لجنة الثورية الادارية . وبالنســـبة للوزارات يختار كل وزير مسئولا عن التنميـــة الادارية تكون مهمته متابعة وتنفيذ قرارات لجنـــة الثورة الادارية . ويكون له فى سبيل ذلك سلطة الاتصال بالجهات المختصة .

متطلبات الثورة الادارية

دكتور
عصمت المعايرجي

استاذ بالمعهد القومي للتنمية الادارية

الثورة الادارية هي عملية تغيير جذري ، وان أول متطلبات هــذا التغيير هو المواجهة الصريحة ، مواجهة انفسنا أولا ثم مواجهة الآخرين . بمعني ان تكون لدينا شجاعة المصارحة ، وشجاعة الثوار اذ انه لا توجد ثورة ادارية بلا ثوار ، شجاعة ان يختلف مرؤوسك معك دون ان يخاف بطشك ، وشجاعة ان تختلف في الرأى مع الوزير دون أن تخاف بطشه ، وشجاعة ان تختلف مع الحاكم دون أن تخاف بطشه . فاذا لم توجـــد شجاعة المواجهة فانه لا تكون هناك ثورة ادارية حقيقية بل مجرد شعارات مرفوعة فقط .

الآثار البغيضة للدكتاتورية

وهنا يثار تساؤل .. هل من السهل ان تتوافر لنا هذه الشجاعه ـ شجاعة المواجهة ونحن مازلنـــا نقاسي من مرارة الماضي القريب ؟ ان الحكم الديكتاتوري ونظام الرأى الواحد لم ينقشع دون ان يترك آثاره البغيضة والمشوهة لسلوكنا ، فلقد تعلمنا كيف نتعايش مع الحاكم وليس كيف نختلف معه ، وتعلمنا كيف نكون اتباعا وليس كيف نكون قــادة ، تعلمنا كيف نطيع الاوامر وليس كيف ندير الحوار ، تعلمنا كيف نعتمد على الحاكم وفقدنا القدرة على المبادرة ، تعـــودنا على النمطية باسم الاشتراكية وفقدنا القدرة على الخلق والابتكار فكل شيء أصبح متشابها وعلى نمط واحد ، فالشركات أخذت صورة نمطية واصبح القطاع العام كله متشابه ، فاللوائح والقوانين تطبق على الجميع بلا استثناء ، كمـــا شكلت مجالس ادارات الشركات على نمط واحد . وبذلك اصبحت النمطية موجودة في كل شيء دون أية فروق أو عقبات أو اعتبارات فردية .. وكل هذا كان تحت شعار العدالة والاشتراكيـــة . تلك هي بعض الامراض التي أصابت مجتمعنا ، ونحن الان في دور النقاهة ، وما زلنا نعاني من بعض هذه الامراض في سلوكنا ونحن على اعتاب الثورة الادارية .

القيادات الادارية هى منبع الثورة الادارية

والثورة الادارية لا يمكن لها ان تتحقق عن طريق التعليمات بل لابد ان تنبع من القيادات المسئولة فى مواقع العمل المختلفة ، وعلى كافـــة المستويات ، وعلينا أن نهيىء لها المناخ الكافى للتغيير . فاننا اذا لم نعط حرية التغيير للشركات ، ولم نوفر لها المناخ المحابى لممارسة هذه الحريات فانه لا يمكن أبدا أن تقوم ثورة ادارية . فالثورة الادارية لا يمكن أن تأتى عن طريق تعليمات تصدر لكل الشركات والوزارات والمصالح بضرورة القيام بثورة ادارية ، اذ لابد من توفير المناخ الذى يحابى هذه الحريات بحيث يمكن الفرد أن يتحدث بشجاعة دون خوف من رئيس يفصله من عمله . واننى اعتقد ان توفير هذا المناخ الصالح لممارسة الحريات من المهام الاساسية الملقاة علىعاتقلجنة الثورة الادارية المشكلة حديثا . اذ عليها ان تجيب على سؤال كيف تستطيع ان توفر مثل هـــذا المناخ المحابى للحريات لكى تنجح الثورة الادارية ؟ وهذه هى المشكلة التى تواجه اللجنة العليا للثورة الادارية ، لأن هذه الثورة يجب ان تكون ثورة تلقائية وأن يكون ثوارها هم القادة الاداريون فى هذا البلد ، ولاجل ان يثور هؤلاء القادة ، ويبداوا بالفعل فى المبادرة ويكسروا اللوائح والقوانين المعوقة فلابد ان يكون المناخ صالحا لهذا ، والا فكيف يســــتطيع فرد ان تكون لديه الشجاعة الكافية على ان يتخذ قرارا وهو خائف بحيث يكون هذا القرار يمكن الا ينال رضاء الوزير ؟ بذلك لا يمكن أن يقوم هذا الفرد بثــــورة ادارية . فتوفير المناخ الصالح من أهم العناصر التى يجب ان نوفرهـــا لقيام ثورة ادارية :

ضرورة توفير المناخ الصالح

ومن ثم فان المطلب الاساسى هو توفـــير المناخ وليس هو تدريب الافراد ـــ كمايتصور البعض ـــ بأنه عندما تكون هناك مشـــكلة يقول البعض بأن الحل هو التدريب . واننى إتساءل علىأى شىء يمكن تدريبهم فانه يحدث انتكاسة شديدة للمديرين عندما يتدربون فى جهة معينـــة ويتعلمون بانهم هم المسئولون وإن عليهم دائما إن يأخذوا زمام المبادرة والمخاطرة وانهم لايتخذون القرار المناسب الا بعد دراسة واختيار أنسب البدائل . وبعد أن يرجعوا إلى مواقع يجدون ان هذه العملية بعيدة عن الواقع لأنه لو نفذ ماتعلمه فى التدريب فانه لايحدث له خير .

لذلك فان الثورة الادارية يجب ان تنبع من القيادات المسئولة فى مواقع العمل المختلفة ، وأن مهمة اللجنة الاساسية هى تهيئة المناخ وهذا أصعب ما نواجهه لنجاح الثورة الادارية ، لأننا اذا هيأنا مناخا يساعد

على التغيير المطلوب فان الثورة الادارية سوف تنجح تلقائيا ، لاننا لسنا سلبيين بطبيعتنا ولكننا وصلنا الى ما نحن فيه نتيجة للمناخ الذى ساد فى بيئتنا . والسؤال المطروح امامنا هو كيف نهيىء الجو الصالح للتغيير لصنع الثوار الاداريين ؟ وكيف نغير السلوك الذى نتج عن تراكمات فى الأوضاع الماضية ؟

الشعار لابد ان يصدقه العمل

كما أنه يجب انيكون سلوك كل فرد منا حكاما ومحكومين مطابقا لما نردد من الفاظ وما نرفعه من شعارات لاننا اذا اطلقنا شعارا ولم نؤيده بالسلوك المطابق فانه سوف يحدث تشكك فى هذه الشعارات بمعنى انه اذا حدث سلوك معين مشاب بالغموض يوحي بالتناقض مع ما نقوله فانه اذا لم نوضح هذا السلوك فان التصرف الذى اتخذ يكون محلا للشك والتساؤل — فقديمــا قالوا : « اسمع كلامك أصدقك اسوف اموره استعجب » — ففى العام المـاضى أعلنت الدولة عن الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج ثم بعد ذلك وجدنا ان بعض القادة الاداريين قــد ابعدوا عن مناصبهم — وهذا السلوك احدث تشككا فيما اعلنته الدولة واثار تساؤلات من زملاء هؤلاء القادة حول هذا السلوك . فيتساءلون هل هؤلاء القادة الذين استبعدوا عن مناصـــبهم لم يحققوا الاهداف والنتائج المطلوبة منهم ، أم أنهم حققوها ؟ نريد ان نعرف على أى أساس اتخذ مثل هذا القرار ؟

واننى فى هذا المجال لا أقيم اية قرارات اتخذت لاننى لست فى موقع يسمح لى بتقييم صحة القرار ولكننى اتحدث عن طريقة الاجراءات وصنع القرار فاذا كنا ننادى بأن يكون لدى المديرين الشجاعة الكافية والمبادرة وان يتحملوا المسئولية ويكسروا الروتين فانه من اللازم أن نهيىء لهم جو الحرية بحيث يكونون مطمئنين على غدهم ومستقبلهم وبفرض ان القرارات التى صدرت كلها سليمة ١٠٠٪ وكان من الضرورى اتخاذها — فما هو المانع من حدوث مواجهة بين المسئول عن اتخاذ قرار تنحيـة بعض القادة الاداريين ، وبين زملائهم الذين لم ينحو من مناصبهم ويدور بينهم حوار بناء تزداد فيه الثقة وتتكشف من خلاله الغموض الذى اثير حول هذا القرار . وبذلك لا نجد من يتهكم وتكون شعاراتنا وعباراتنا مطابقة لسلوكنا . وهذا لا يكلفنا شىء وانما هو جزء من تهيئة المناخ لقيام ثورة ادارية . وان كانت هذه من الامثلة السلبية لسلوكنا فان هــــاك امثلة ايجابية مثل اتخاذ قرارات بنقل السلطات الى الحكم المحلى فان هذا يعتبر أول مثال ايجابى لتهيئة المناخ المحلى للتغيير ولقيام ثورة ادارية لذلك فاننى أقترح ما يأتى :

١ — اعطاء مزيد من الحريات على جميع مستويات الوحدات للقيام بالثورة الادارية ، وان نجعل كل وحدة تقوم بالثورة الادارية التى تتناسب وطبيعتها فلا توجد ثورة ادارية تعمم على جميع الوحدات والا فاننا سنقع فى خطأ النمطية مرة اخرى ، ويكون هناك نمط واحد للثورة الادارية مطبق فى جميع الوحدات والوزارات والمصالح . فلماذا لا نجعل كل شركة وكل وزارة و كل مصلحة تقوم من تلقاء ذاتها بثورة ادارية فيها ، وان تحدث التغيير المطلوب — واذا لم نوفر لها المناخ فانه لا يوجد امامنا حل آخر سوى الرجوع الى الاسلوب القديم وهو احداث التغيير بالتعليمات — وهذا التغيير لا يحدث ، واذا حدث فانه يكون تغير سطحى وليس تغييرا جذريا . وبذلك فاننا نعالج الاعراض ولا نعالج جوهر المشكلة .

٢ — الحد من تعدد أجهزة الرقابة واقتصار الرقابة على محاسبة الوحدة الادارية على النتائج الفعلية .. وهذا ما تحدثنا عنه فى السنة الماضية وما زلنا نتحدث عنه حتى الآن وهو الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج . فهذا الكلام مكرر ومعاد وقد قيل منذ سنوات طويلة ولم يحدث شيء . وان قيام ثورة ادارية ونجاحها مرتبط بحدوث تغيير فعلى وذلك مثل ما حدث بالنسبة للمحليات حيث اعلن السيد رئيس الوزراء نقل السلطات من الوزارة الى المحليات فهذا سلوك محابى للتغيير حدث بالفعل وانه عندما نرى أنه قد حدث حد من تعدد اجهزة الرقابة فان هذا يشير الى الالتزام بالمحاسبة على النتائج ، لأنه كلما ازدادت الرقابة كلما ازداد الشعور بالتبعية وضعف روح المبادرة والابتكار وقل الشعور بالمسئولية . وهذا معناه أن تعدد أجهزة الرقابة يولد شعورا مضادا وغير محابى للتغيير . فالثقة هى أساس التغيير وكلما ازدادت الرقابة كلما ازداد الخوف وعدم الثقة .

٣ — ايجاد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القيادات وانهاء خدمتهم بحيث ان الشخص يكون لديه علم مسبق اذا سلك سلوكا معينا ماذا يحدث وبذلك نكون بالفعل قد هيأنا المناخ للتغيير ولقيام ثورة ادارية .

٤ — اطلاق الحوافز بدون حد اعلى لانه لا يوجد ابدا حافز بحد اعلى والا أصبح غير حافز . فالناس تعمل لأجل أن تسير بدون حدود . فلا بد ان نترك للوحدة الادارية حرية الحركة وان تعمل ما يناسبها ولا نضع امامها العوائق والحدود .

٥ — اعادة النظر فى الهياكل التنظيمية . لقد اصبح الشكل الهرمى للتنظيم غير صالح لهذا العصر لأنه انتهى منذ وقت طويل ونحن الان نريد

ان نعيـــد التنــظيم الهرمى ، بل واكثر من ذلك نريد توصيف وتقييم الوظائف من جديد . وتوصيف الوظائف لايعنى اننا سوف نجمد الهيكل التنظيمى الذى يجب ان يكون ديناميكيا ومرنا يمكن تغييره حسب المهمة المطلوبة . ففى وزارةالدفاع الامريكية كان الافراد يعملون بواســـطة البرامج . فكل برانامج له هدف معـــين . وان البرنامج ينتهى بانتهاء الهدف الذى وضع من أجله . اما اننا نوصف الوظائف بحيث نضع لكل وظيفة متطلباتها وتظل هذه المتطلبات الى الابد فهذه نظم قديمــــة ــ اذ يجب أن تكون المتطلبات متغيرة باستمرار وان تكون هناك حركة ديناميكية وان تتغير الهياكل باستمرار . فكيف نتكلم عن ثورة ادارية وفى نفس الوقت نطالب التوصيف الذى يعنى تجميد الاوضاع مرة اخرى ؟ فلا بد أن نرى التناقض بين ما نقول وبين ما نفعل والخطأ ليس عيبا وانمـــا العيب هو عدم الاعتراف بالخـــطأ وتداركه . لذلك يجب ان يكون كل تنظيم موجود اساسا لهدف معين وان النظام الموجــود فى وحدة ليس بالضرورة ان يصلح لوحـــدة اخرى ، ومن ثم فانه يجب ان نترك الحـــرية للوحدة فى اختيار التنظيم الذى يتناسب ونشاطها ــ وان ترفع المركزيات ايديها عن تنظيم هذه الوحدات حتى يمكن ان يكون هذا التنظيم ديناميكيا ومـــرنا .

مبادئ الثورة الادارية

دكتور
حامد كمال الدين

مستشار رئيس الوزراء

لكى اتحدث فى هذا الموضوع حاولت الاطلاع على مضابط مجلس الوزراء خلال العامين الماضيين فوجدت أن هناك عددا من المسميات : كالثورة الادارية ، والتنمية الادارية ، والاصلاح الادارى الذى يندرج تحته النزول الى مواقع العمل ، والمتابعة المدانية ، وتبسيط الاجراءات كما يندرج تحت التنمية الادارية تدريب الكوارد ، وتدريب المواطنين ، والادارة بالاهداف ... ولكن هل مفهوم الثورة الادارية يختلف عن مفهوم الاصلاح الادارى أو التنمية الادارية ؟ للاجابة على هذا التساؤل نجد أن التنمية الادرية تعرف على أنها نشاط مخطط لتحسين الاداء الادارى باضافة معلومات وزيادة مهارات . وأدوات التنمية الادارية هى الاصلاح الادارى أساسا والبحوث والاستشارات والتوثيق ونظم المعلومات .

ومن ثم فان الثورة الادارية يجب ان تكون تغييرا جذريا فى العلاقات الاقتصادية والاجتماعية ويشمل الافراد والاختصاصات الموجودة فى كل مكان وان الحديث عن الثورة الادارية — فى مفهومى — ينصب أساسا على الخدمات وتبسيط الاجراءات كما أنه ليس من المعقول ان ننتظر حتى أول مايو ليعلن الرئيس عن الثورة الادارية لكى نبدأها .

الثورة الادارية عملية مستمرة :

اننى متأكد انكم تقومون بعمليات اصلاح ادارى وعمليات تنمية ادارية منذ فترة طويلة وليس هذا بالموضوع الجديد ولكن المقصود بهذه الخدمات هم الجماهير ومعاناتهم فنحاول أن نقضى عليها قدر الامكان فالصفوف والشبابيك وكثرة التوقيعات كل هذا يجب أن يكون أقل ما يمكن وفى نظرى أن الثورة الادارية يجب أن توجه الى الخدمات أولا أما بالنسبة للذين يعملون فى الاعمال فهم يقومون بتنمية ادارية واصلاح ادارى .

لذلك فان الثورة الادارية تتطلب ما يلى :

أولا — يجب ان تكون عملية مستمرة وليست عملية جديدة بمعنى اننا اذا آمنا بقضية الاصلاح الادارى والتنمية الادارية فهى عمليـــة مستمرة من قبل أول مايو .

ثانيا — ان الحكومة لا تستطيع أن تقول لأحد اعمل ثورة ادارية لأنها لابد ان تاتى من داخل الشخص وبما أن هؤلاء الاشخاص هم القـــادة والمسئولين والمشكلة مشكلتهم فالحل يجب ان ينبع منهم .

اذن فكيف يكون الحل ، ان الحل يكمن فى أن نكون مخاصين ، وان نكون جادين فى عملنا بحيث ناخذ العملية بجد ونحاول ان نجعلها تنجح لانه لا يمكن ان يأتى أحد من خارج موقع عملك يجبرك على ان تغـير نظام العمل الذى تسير عليه .

مبـادىء الثورة الاداريـة :

ان هناك مبادىء يجب مراعاتها عندما ننادى بالثورة الادارية أهمها ما يأتى :

اولا — الاسلوب : ان اسلوب الثورة الادارية يجب تحقيقـه على كافة المستويات بحيث يبدأ من أعلى مستوى فى الدولة . لانـــه اذا لم يؤمن بالاسلوب على جميع المستويات فان احدا لا يمكن ان يسير عليه .

ثانيا — اللامركزية : اعادة تنظيم دواوين وزارات الخدمات مثـــل التربية والتعليم والصحة والاسكان والتموين والقوى العاملة والزراعـــة بمعنى أن دواوين الوزارات ستقتصر على التخطيط والمتابعة وتقديم الخدمات للمنتفعين بها فى المحليات ، فالمفروض أنه بتاريخ ١٩٧٧/٦/٣٠ تكون دواوين الوزارات مسئولة فقط عن التخطيط والمتابعة وكل شىء يذهب للمحافظـــة فهنـــاك قرارات وتوجيهـــات من مجلس الوزراء فى موضـــوع اللامركزيـــة فى وزارات الخـــدمات بحيث أنـــه يكون لكل وزارة وكيـــل واحـــد يمثـــل المستوى الثانى للوزير وله المسئوليات التنفيـــذية ويراس مجلس الوكلاء والمديرين لمتابعـــة معوقات العمل وأسلوب التطبيق والتنفيذ وبعد ذلك يكون عـــدد العاملين فى ديوان كل وزارة فى حدود ١٠٠ شخص والباقون يذهبون المحافظات . ويكون عدد الوكلاء المتخصصين من ٢ الى ٤ وكلاء . وارى ان ذلك شىء مجهد للذين يقومون بالتنفيذ .

ثالثا — لابد من البيانات والاحصاءات السلمية كمدخل لتطبيق الاسلوب العلمي وانشاء بنك للمعلومات الاساسية اى أن يكون هناك Back date Bank يكون به كل المعلومات لانه بدون هذه المعلومات لا يمكن بأى حال من الاحوال اتخاذ قرارات فمن الاشياء التى نحن فى اشد الحاجة اليها فى مصر هى البيانات الصحيحة لأنه بدون هذه البيانات لن يستطيع اى مدير ان يتخذ القرار . فالمهم بالنسبة لنا كوزرات للانتاج هو انشاء مثل هذا البنك للمعلومات التى نواجه مجهودا كبيرا للحصول عليها أو تجميعها فى صورة صحيحة بحيث يمكن الاستفادة منها عند اتخاذ اى قرار .

رابعا : اعادة النظر فى القوانين واللوائح المعمول بها بحيث يسمح باعطاء التفويضات حتى المستويات الدنيا . وطبيعى أن هذه المشكلة الكل يعانى منها ، فالواحد لا يستطيع ان يعطى delegation تفويضا للشخص الذى يليه حتى لا تكون لديه الامكانيات وحتى لا يورن هذا الشخص ليحل محله عندما لا يحضر للعمل . ففى البلاد المتقدمة مثل امريكا يقولون : بأن الشخص الذى لا يمكن الاستغناء عنه يعتبر رجلا فاشلا . وهنا نجد العكس ، فاذا غاب شخص تعطلب الامور وارتبكت الاحوال ليدل على انه رجل مهم .

خامسا : الاعلام واظهار الايجابيات ، فحرية الرأى شىء ممتاز وهى فى مصر متطورة جدا ولكن عندنا فى طبيعتنا شىء هدام فلا يخرج أى شعار الا والناس تهدمه فى اليوم التالى ، فأرجو من الاعلام انه عندما يظهر أى شعار يجب ان يظهر الايجابيات .

سادسا : اتاحة مناخ جديد يؤمن بالاصلاح الادارى بدلا من الاتجاه السلبى الموجود حاليا لانه بدون هذا المناخ فان حماس القائمين به سيخمد بعد فترة وجيزة .

سابعا : ضرورة تطوير المواطن المصرى ليعلم أن له حقوق مصرنه وعليه واجبات ويشعر بارتباطه وانتمائه للمجتمع . فالفرق بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية أن المواطن العادى لا يسمح لموظف الحكومة الا ان يكون خادما للدولة لانه يعمل فيعتقد أن له حقوق ، فاعتقادى أن أفضل وسيلة لتنفيذ ثورة ادارية فى مصر فى الخدمات أن المواطن المصرى يعرف أن له حقوق وبذلك لن يستطيع احد اذلاله ، فتدريب المواطن من أهم ما يمكن بل اهم من تدريب الموظفين واى شىء آخر .

ثامنا : الاهتمام بتدريب العاملين والبدء بتدريب شرائح من كل القيادات والادارة الوسطى والدنيا مرة واحدة ، بحيث يكون هناك تكامل فى عمليات التدريب كلها فيجب توعية الموظف لكى يشعر بأن الوظيفة تكليف وخدمة للمواطن وليست وسيلة للتشريف أو التحكم فى المواطنين والجمـــاهير .

تاسعا : آن الآوان لتطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب انناقول يجب الاخذ بأسلوب ترتيب وتوصيف الوظائف فلماذا ؟

ان العالم كله يقوم على أساس العمليات ، فاذا كانت هنـــاك عملية معينة فانه يخلق لها الوظيفة ويعين لها الشخص الذى يقوم بهذه العملية ثم تقييم هذه العملية بالنسبة لقيمتها . وبالنسبة للمنتج . ومن ثم فـــان تقييم العمل على أساس انه سيدفع للشخص الاجر الذى يناسب هـــذه العملية أما هنا فى مصر فنجد أن الحديث يكـــون على وظائف وليس على موظفين . ولكن يجب عمل تقييم للاعمال ويصبح لكل عمل قيمة معينة ، ثم تقيم هذه العملية بالنسبة لقيمتها . وبالنسبة للمنتج ، ومن ثم فان الحوافز مبنية على الاجر ولا علاقة لها بالانتاج . فهناك مثال سـمعته فى مجلس الوزراء ان هناك شخصا موظفا بدأ من الدرجة السابعة واستمر فى الترقى حتى وصل الى درجة وكيل وزارة وان عمله اليوم ينحصر فى ختم القرارات واعطائها رقم ، وهذا نوع من التهريج .

عاشرا : يجب الاخذ بمبدأ الثواب والعقاب فلابد الاخذ بمبـــدأ الثواب والعقاب فلا بد من وجود نظم لتسيير العمل ولو وصل هذا الى فصل العامل اذا سمح الامر بذلك .

طريقة تنفيذ الثورة الادارية :

بعد التحدث عن هذه المبادىء أريد ان انتقل الى طريقة تنفيذ الثورة الادارية . وفى هذا الصدد نجد أن هنـــاك مرحلتين : **الاولى** ـ مرحلة عاجلة وهى التى اريد فيها مواجهة المشكلات الادارية المتصلة بمصلحة القاعدة العريضة (الجماهير) وأريد ان ابين للناس اننى انفذ اعمالا فى سبيل الثورة الادارية وان هذه أشياء عاجلة لابد أن تنفـــذ بسرعة . ولمحاولة التغلب على التعقيد والتكرار والازدواج وشـــيوع المسئولية وامكانية تحسين الخدمة والاقتصاد فى الوقت والجهد المبذول فى أدائها . لذلك يجب ان أوجه خطة عاجلة للجهات التى لها صلة مباشرة بهذه القاعدة العريضة كالبنوك الجمارك والتأمينات الاجتماعية والمعاشات والشهر العقارى ومأموريات الضرائب واجراءات الرخص ومواد البناء . وهذ ما يجب أن نعجل به .

أما المرحلة الثانية : فهى التى نقصدها عندما نتكلم عن التنمية الادارية والاصلاح الادارى فنقصد بذلك الخطة طويلة المدى والتى تتم على ضوء بيانات وحقائق كاملة عن الانشطة الاقتصادية فى الدولة فهذا دخول فى عمليات تنظيمية طويلة المدى وتحتاج الى تدريب اشخاص وموظفين لتحمل المسئولية .

ولتنفيذ هاتين المرحلتين القصيرة الاجل والطويلة الاجل ، لابد من وجود جهاز يقوم بهذه العملية . وهذا الجهاز يتمثل فى اللجنة العليا للثورة الادارية وهى مشكلة بقرار جمهورى يهدف الى تحديد مفهوم الثورة الادارية وأهدافها ومراجعة الاشكال التنظيمية وأسلوب أداء الخدمات والعمل على وضع قواعد تكفل تحقيق الانضباط ومنع الازدواج فى الاداء وتهيئة المناخ الملائم لتغيير الادارة وتغيير الانماط السلوكية وسوف ينبع من هذه اللجنة العليا لجان فرعية على مستوى المحافظات وعلى مستوى الشركات والوزارات لمتابعة اعمال الثورة ادارية .

ان هناك تفكيرا فى أن يكون فى كل وزارة شخص مسئول عن الثورة الادارية ويكون مسئولا عن دراسات الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والهياكل الوظيفية ودراسات تبسيط العمل ودراسات اختبار العاملين ومشكلات العاملين والتدريب ووسائل وامكانيات العمل وأساليب المتابعة . اى أن هذا الشخص يكون مسئولا عن الافراد والتنظيم والمتابعة والتدريب

نخرج من كل ذلك بأن الثورة الادارية مستمرة وليس لها نقطة بداية محددة بل هى تطور مستمر للاصلاح الادارى ، فاذا كنا نعرف ماهو المطلوب منا فيجب أن نعمل بجدية وحماس نحو الهدف وهذا الهدف فى مجالات الخدمات هو سرعة أداء الخدمة بأقل تكلفة وأحسن كفاءة ، وفى مجال الانتاج حسن استخدام الموارد الطبيعية والبشرية بزيادة الفائض ورفع مستوى المعيشة .

الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج

دكتور مصطفى السعيد

مستشار وزير الاسكان والتعمير

ان نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج عن طريق وضع خطة تحسين الاداء .. وهذه الفقرة الاخيرة « وضع خطة لتحسين الاداء» هى الجديد . الذى نسعى الى تحقيقه .. وهو مانادى به المرحوم الدكتور فؤاد شريف . وان نظام الادارة بالاهداف والنتائج بهذا المفهوم لم يطبق الا فى ثلاث شركات فقط من قطاع الصناعة التى تبلغ شركاته ١١٢ شركة. وانى أذكر ذلك تعقيبا على ما ذكره السيد وزير الصناعة من انه أدخل هذا النظام فى ١١٢ شركة .. ويعلم الله أن نظام الادارة الذى أدخله السيدوزير الصناعة بناء على مفهوم سيادته الذى لا علاقة بينه وبين نظام الادارة بالاهداف والنتائج ووضع خطة لتحسين الاداء بالمفهوم العلمى المطلوب تطبيقه الا كلمة أهداف ونتائج ، وهذا يؤكد أننا دائما نأخذ بالمظهر دون الدخول فى الجوهر • ولوكنا قد وفقنا فى عقد المؤتمر للسادة الوزراء قد يكون المعنى واضحا للسيد الوزير ولم يقل العبارة الجريئة التى وردت فى كلمته من أن « النظام طبق فى١١٢ شركة فى قطاع الصناعة » .

اننا نجرى دائما وراء العناوين التى يطلقها القائد السياسى ونرددها كما هى دون توضيح المعنى للجماهير فعندما يقول رئيس الجمهورية « الثورة الادارية » فهو يريد أن ينبه الاذهان . فهو لا يقصد ثورة بمعنى كلمة الثورة . ولكنه يقصد بأن نصلح من الاسلوب العتيق البالى وننمى قدراتنا الادارية لتعظيم الاداء أى كان موقع هذا الاداء سواء كان فى قطاع الاعمال أم فى قطاع الخدمات ــ فهما من وجهة نظرى واحد لان خط انتاج سلعة مثل خط انتاج خدمة ــ هذا هو جوهر الكلام ولكن نرجع ونردد كلمة « ثورة ادارية » فى جميع المناسبات . اننا نسىء ونضر ونفسد الاسلوب

مراحل ادخال نظام الادارة بالاهداف :

وباختصار أما نريد أن نتفهم الاسلوب وهذا لايتطلب عقد جلسات نظرية كلامية وانما يتطلب ممارسة فعلية وأداء حقيقى ويؤيدنى فى ذلك السادة رؤساء الوحدات التى أدخل النظام فيها ، واما نريد أن نتعرف على مراحل هذا الاسلوب فهى أيضا مطولة ومتشعبة ويمكن تلخيصها فى أربع مراحل هى :

١ – المرحلة الاولى :

من مراحل اسلوب ادخال نظام الادارة بالاهداف والنتائج هي تهيئة وتشخيص واعداد المناخ المناسب داخل الوحدة الانتاجية ، وهي تتطلب مقابلات واجتماعات مع السادة رجال الادارة مجتمعين ومنفردين ، وتتطلب الحصول على مجموعة من البيانات والاحصاءات والارقام تعطى مؤشرا ودليلا على خط الانتاج وسير معدل الخدمة فى الوحدات والهيئات .

٢ – المرحلة الثانية :

وهى مرحلة المختبر أو ما تسمى work shop وهى عمل مكثف يستمر فى ادنى حدوده خمسة أيام متصلة وهذا قليل كما ثبت من التجربة الفعلية ، تتناول البحث فى طبيعة عمل الوحدة وفى أهدافها والمؤشرات التى يمكن ان تستعين بها فى قياس هذه الاهداف وماهو مستوى ادائها الحالى وماهو مستوى الاداء المستهدف الذى يمكن أن تصل اليه ، ثم ماهى المعوقات والمشكلات التى تجابهها ، وماهى العوامل الايجابية والسلبية فى هذه المشكلات وكيف يمكن أن نتعامل معها داخليا كانت أو خارجيا .

٣ – المرحلة الثالثة :

هى الاتفاق على استراتيجية عامة تصلح أساسا للممارسة والتطبيق داخل الوحدات الانتاجية أو الخدمية . وبذلك نستطيع الوصول الى برامج عمل مؤقتة ومحددة لكل منها هدف نحققه نحو حل مشكلة أو دعم قوة ايجابية أو التغلب على قوة سلبية .

٤ – المرحلة الرابعة :

هى وضع الترتيبات لتطبيق هذه البرامج ووضعها موضع التنفيذ الفعلى وملاحظة مايعترضها من صعوبات فى التطبيق ومايمكن أن نفعله لتخطى هذه الصعوبات والتغلب عليها حتى تنجح البرامج فى أن تنفذ وتحقق الاهداف .

تنفيذ الاسلوب يعتمد على رجال الادارة :

كل هذا يأتى عن طريق رجال الادارة والمسئولين فى الوحدة الانتاجية أو فى المنظمة . أما دور الخبراء فهو دور مساعد ودور موجه ، فالخبير هو الذى يرشد الى الصواب ويحذر من الخطأ ، دور المعاونة ، دور الخبرة

المهنية الفنية المخلصة لانني لا ادعى كذبا ان خبراء المعهد مهما بلغوا من الاجادة ومن العلم ومن التجربة فلن يستطيعوا أن يجمعوا خبراتكم جميعا وتخصصاتكم جميعا وتجاربكم جميعا على اختلاف أوجه نشاطكم المتعددة.

ومن ثم فان هذا الاسلوب يعتمد اساسا على مشاركة فعلية من أصحاب الشأن فى وحدات الانتاج والخدمات ، يعتمد على التزام جدى منهم ، يعتمد على عنصر للتحدى يضعوه كقدرة خلاقة وكقوة مفكرة وكطاقة لاتنضب اذا اتيح لها الجو والمناخ المناسبين ، يعتمد على اتاحة الفرصة للاجادة وللابتكار وللحداثة وللتجديد وما من شك أن لدينا والحمد لله من الطاقات الفنية والمهنية الكثير بدليل اننا نخدم العالم كله العرب أساسا وغير العرب .

أما الهدف من أن الدولة قد سعت الى الاخذ بهذا النظام وتطبيقه على جميع الوحدات هو تحسين مستوى الاداء ، وتحسين مستوى العمل او استغلال طاقات لا تعطى كل ما تستطيع أن تعطيه ، ووضع العمل فى خطوات منظمة ، وتستبعد الاسراف والضياع وتحقيق العائد وزيادة الانتاجية ، والتغلب على المعوقات ومواجهة المشكلات مواجهة حازمة ، مواجهة مصره ، مواجهة مخلصة .

المشكلة عجز ميزان المدفوعات :

اذا كان لنا أن نسهم فى حل مشكلاتنا الاقتصادية التى سمعنا عنها الكثير من السادة المسئولين فى المؤتمر والتى تدعو كل فرد فينا أن يظل يفكر كثيرا فيها ، فان مشكلة مصر الاقتصادية تتركز فى العجز المستمر فى ميزان المدفوعات . ولقد سمعتم عن هذا الكثير ، ولست رجل اقتصاد، وانما أستعير من بعض السادة الوزراء الذين تشرفوا بالحديث اليكم ماقالوه عن القطاع العام الصناعى وتقييمه بـ ١٠ بليون جنيه ، ماذا يمكن أن يعطى؟ ما له وما عليه ، ثم أن الثروة الحقيقية لمصر هى طاقتها البشرية ، القوة العاملة فيها ماذا يمكن أن تعطى ؟ وماذا يمكن أن تدخر للمستقبل من عوامل نجاح والاخذ بيد هذه الدولة من كبوتها ، ومن ثم فان التحدى الحقيقى هو زيادة الانتاج عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية . فاذا كان لى بأن أستعير قول الدكتور صلاح حامد من أن قطاع الصناعة هو القطاع الرائد فى التنمية الاقتصادية والتنمية الادارية فيجب أن يكون أيضا هو الرائد فى تحسين الاداء وزيادة الانتاج .

الادارة بالاهداف اشمل من الثورة الادارية :

ولى تعليق على ما ورد من أن الثورة الادارية أشمل من نظام الادارة

بالاهداف . وفى رايى ان العكس هـو الصحيح . ومن أجـل ذلك جاءت الثورة الادارية بعد الادارة بالاهداف والمحاسبة عن النتائج . ان الثـورة الادارية جاءت لتغيير السلوك الادارى ولتغيير الانماط السلوكية البالية ولاتاحة الفرصة للابتكار والتجديد ، ولاتاحة الفرصة للقدرات الكامنة ، ومراجعة القوانين واللوائح والتشريعات لتحرير الوحدات الاقتصادية . . . الى غير ذلك من الامور التى تهدف الى زيادة الانتاج عن طريق خلق وتهيئة المناخ الحقيقى والمجال المناسب لتطبيق نظـام الادارة بالاهـداف ، اذا فالثورة الادارية فى خدمة هذا النظام وليست اشمل .

نسبة الوحدات التى طبقت النظام :

ان نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج لم يطبق على مدى مايقرب من عام الا فى سبع وعشرين وحدة ليس فيها من الشركات الصناعية مايزيد عن خمس شركات . فى حين أن عدد شركات القطاع العام تبلغ حوالى ٣٧٠ وحدة واذا أضفنا الى هذه الوحدات الهيئات الاقتصادية فان مجموعها يبلغ حوالى ٥٠٠ وحدة وبذلك تبلغ نسبة الوحدات التى ادخلت النظام بالنسبة لعدد الوحدات حوالى ٨٪ وبالنسبة لعدد الوحدات والهيئـات حوالى ٦٪ .

تقيم النظام :

فى يوم الاربعاء ١٩٧٧/٦/١ وجهت الدعوة للسادة رؤساء الوحدات التى ادخلت النظام لاجتماع يعقد بهدف تقييم التجربة والسبب فى التقييم جاء لعدة عوامل هى :

١ — هناك اتجاه الى التغيير فى ادارة المعهد القومى للتنمية الادارية وقد رات الادارة الجديدة أن تضـع ارجلها على ارض راسخة فطلبت تقييما ذاتيا لرجاله وخبرائه وأعمال ونشاط هذا المعهد الذى يقف شامخا على نيل المعادى والذى تقدر قيمته الحالية اليوم بخمسة ملايين جنيه ماذا قدم وماذا فعل وماذا حقق لهذه الدولة ، رأينا ان نقيم هذه التجربة كآخر نشاط مركز لهـذا المعهد واتخذ التقييم طريقين **أولهما** — عن طريق عدد من خبراء المعهد انفسهم وتكتمنا نتيجة هـذا التقييم ولم نظهرها حتى لا يقال انهم جعلوا من انفسهم خصما وحكما . فتركنا هذا الطريق جانبا . **ثانيهما** — ان طلب التقييم الآخر قد جاء — الى جانب الطلب المقدم من ادارة المعهد — من السيد رئيس مجلس الوزراء على لسان السيد / مستشار رئيس مجلس الوزراء د. حامد كمال الدين .. لماذا ؟ لأن هذا النظـام قدم باسم رئيس الوزراء الى مجلس الوزراء وصدر قرار من

مجلس الوزراء بتعميم تطبيقه في الدولة باسم مجلس الوزراء — وقد رأى السيد رئيس مجلس الوزراء — ومن حقه هذا — أن يتعرف على ما حققه نظام تبناه ، وخرج من مجلس الوزراء قرار بتعميمه . فاجتمع معظم من وجهت لهم الدعوة وكان عددهم ٢٤ عضوا يمثلون ٢١ منظمة بنسبة ٧٥٪ من مجموع المنظمات التى ادخل بها النظام البالغ عددها ٢٧ منظمة واستمرار التقييم يوما كاملا وخرج التقييم بنتائج طيبة رهى :

أولا — ان تطبيق النظام لم يتوقف حتى الآن ، الا ان معدل التطبيق قد تناقص بشكل ملحوظ منذ بداية ١٩٧٧ .

ثانيا — ان هناك اتفاقا كاملا بين الوحدات التى طبقت النظام عن فاعلية فى تحسين مستوى الاداء وعلى قدرته على الاستمرار .

ثالثا — ان النظام جارى تطبيقه الآن فى هذه الوحدات بشكل معقول .

وبناء على ذلك فان اللجنة توصى بما يلى :

١ — تعميم تطبيق النظام على جميع الوحدات الادارية بالدولة ، وتاكيد الحكومة على أن هذا النظام لم يكن مجرد شعار ولكنه نظام متكامل ومستمر ، واعادة تأكيد مجلس الوزراء لكون النظام هو سياسة الحكومة فى المرحلة الحالية .

٢ — تدعيم وتنمية فريق العمل المسئول عن المساعدة فى ادخال النظام فى اطار المعهد القومى للتنمية الادارية واطلاق كافة الحوافز له لأداء مهمته .

٣ — التصاعد بالحملة الاعلامية لمداومة عمليات التهيئة والدعوه للنظام ، مع التركيز على توضيح الايجابيات التى تحققت نتيجة لادخال النظام .

٤ — وضع خطة وبرنامج زمنى لمراجعة اللوائح والقوانين الحكومية وقوانين ولوائح القطاع العام بما يتلاءم مع النظام .

٥ — تكليف المعهد القومى للتنمية الادارية بعقد مؤتمر يضم رؤساء الوحدات التى طبقت النظام ، ورؤساء أجهزة الرقابة بالدولة بهدف الاتفاق على حلول مشتركة للمشاكل الناشئة عن العلاقة بينهما وذلك تمهيدا لاقرار الحكومة لما ينتهى اليه هذا المؤتمر من توصيات .

٦ — ان تتخذ الحكومة الخطوات الكفيلة بتطوير النظام الحالى لموازنة الدولة والمحاسبة الحكومية بحيث تعكس موازنة الدولة الاهداف المطلوب تحقيقها ، وتمكن من اتمام المحاسبة على اساس النتائج .

توصيات مؤتمر تقييم الادارة بالاهداف :

وقد صدر هذا التقرير باسم السيد رئيس الوزراء . ويسعدنى ان اقرر بان خبراء المعهد قد أدوا واجبهم كاملا وبذلوا الجهد الكثير ، خاصة وأن عددهم قد تضاءل بعد ان هاجرت كثير من الخبرات الى خارج البلاد تحت ضغط المرتبات العالية . وان ما اثير من مشكلات فى التقييم وفى المختبرات التى عقدت فى الوحدات التى أدخلت النظام ، كان كله يرتكز على المشكلات الخارجية ولعل هذا يتضح من التوصيات التى اوصى بها المؤتمر وهى :

١ — ضرورة تعميم النظام بالكامل فى منظمات الحكم المحلى والقطاع العام واجهزة الحكومة .

٢ — ان تقدم الحكومة المساندة الكافية لتطبيق النظام عن طريق قيامها بدورها نحو علاج القوى المعوقة الخارجية وعلى وجه الخصوص:

(أ) المراجعة الشاملة للقوانين واللوائح المتصلة بتنظيم العمل فى الدولة والتى تعوق تنفيذ الوحدات للنظام .

(ب) مرعاة للتمايز بين القطاعات المختلفة وما يستوجبه ذلك من تمايز بين اللوائح والتشريعات التى يجب أن تلائم طبيعة نشاط كل قطاع على حدة .

٣ — أن تهيىء الحكومة المناخ المناسب لتطبيق النظام من خلال القضاء على ظاهرة تعدد أجهزة الرقابة فى الدولة واعادة النظر فى دور وعلاقة هذه الاجهزة بالمنظمات بما يتلاءم مع تطبيق النظام مثل (الرقابة الادارية — جهاز المحاسبات جهاز الشركات بوازة المالية — اجهزة الشركات بالوزارات المختصة) .

٤ — اعطاء مزيد من الحرية المنظمات التى طبقت النظام بالفعل واعادة صياغة العلاقة معها بحيث تستند الى المحاسبة على نتائج وتحقيق خطة تحسين الاداء ، وليس على اللوائح والاجراءات ، وذلك أسوة بالاتجاه الحالى نحو اعطاء وحدات الحكم المحلى كافة الصلاحيات المحققة للاهداف .

٥ — ضرورة الالتزام باستقرار سياسة الحكومة تجـاه التنمية الادارية .

٦ — ترشيد اختيار القيادات الادارية ، وتحقيق مزيد من الاستقرار لهم حتى تظهر نتائج اعمالهم .

٧ — زيادة الاهتمام بتدريب القيادات والعاملين لزيادة قدراتهم على تفهم وتطبيق نظام ادارة الدولة بالاهداف والنتائج .

٨ — وضع خطة مناسبة لمتابعة تنفيذ النظام وتحديد الجهة المعنية بالمتابعة ..

الثورة الادارية تخدم نظام الادارة بالاهداف :

ومن هنا نجد أن الثورة الادارية فى خدمة نظام الادارة بالاهداف لانها تهدف إلى تهيئة المناخ المناسب لا عن طريق تغيير السلوك ادارى ومراجعة القوانين واللوائح وباطلاق حرية التصرف للشركات بتوفـير الاساليب الحديثة فى العمل ، وبخلق رجل الادارة الخلاق الناجح المبتكر الـذى يستطيع ان يستغل السلطات المتاحة اليه فى اتخاذ قرارات تنفيـذية حقيقية ، بتوفير البرامج التدريبية الفعالة لخلق الصف الثـانى الذى نعانى منه فى مصر .

واذا كنت قد تناولت بالرد على ماجاء على السنة السادة الوزراء ، فاسمحوا لى أيضا أن القى الضوء على بعض ما جاء فى كلامهم من مشجعات ومن قوى دافعة اسوقها على عواهنها لست ضامنا لها تنفيذا ولكن آمل لها التنفيذ ولو أن بعضها يقال انه قد نفذ فى وصاية منا على الشركات لقد ركز احد الوزراء تركيزا كبيرا على التفرقة بين السـعر الاقتصادى والسعر الاجتماعى وبين سياسة الدولة الاقتصـادية وبين سـياستها الاجتماعية — وبين واجبها ووظيفتها الاجتماعيـة ووظيفتها وواجبهـا الاقتصادى حتى يكون تقييم الوحدات الانتاجية على اساس صادق وسليم .

كما تحدث وزير آخر عن اطلاق حرية الشركات فى اتخاذ القرارات تدريجيا واتاحة الفرصة للتجديد والاحلال والتصرف على حصيلة النقد الاجنبى .

ولى هنا تركيز على جانبين : **الجـانب الاول** — ولعل فى ذلك القـاء الضوء على ما اثير حول الموازنات التقديرية حبذا لو كانت سوازنة برامج وأداء — ان نعطى للشركات موازناتها ونترك لها حرية التصرف بالاسلوب الذى تراه ، وبالطريقة التى تراها ولى معها محاسبة على نتائج . **الجانب**

الثانى - لقد حدث تركيز كبير على التشريعات ، فقد تردد كلام كثير منذ مؤتمرات المتابعة على ضرورة اعطاء اهمية قصوى نحو هذه اللوائح وتلك التشريعات المحددة وسمعنا الكثير من الوعود ونرجو أن يأخذ ذلك كله طريقه الى التنفيذ .

تلك هى المشكلات الخارجية وذلك هو اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج الذى طبق فى اطار المعهد القومى للتنمية الادارية .. ثم ماذا ؟حتى نكون صادقين وامناء مع انفسنا قبل ان نكون امناء وصادقين مع غيرنا ومن منطق صراحة كاملة ، فمشكلاتنا واحدة واهدافنا واحدة وآمالنا وطموحنا كذلك واحدة . دعونا نقيم انفسنا ، فما أيسر التوصيات التى توجه الى الآخرين ، وما أكثر المطالب التى تطلب من الغير ما بالنا مع انفسنا ، فماهى المشكلات الخاصة بنا او المشكلات الداخلية .. ؟

قيل ان المؤسسات قد الغيت ، وقيل أن القانون رقم ١١١ أعطى الحرية للشركات فى التصرف . هل قبل رؤساء هذه الوحدات تحمل مسئولية ادارة وحداتهم مستقلين واستغلوا ماخول اليهم من سلطات استغلالا وافيا ..؟ لقد قيل فى المؤتمر الماضى ان من الشروط الاساسية لنجاح نظام الادارة بالاهداف تفويض السلطة - لان هذا التفويض صعب جدا . واسمحوا لى ان أوجه هذا التشبيه . فصاحب السلطة كالمستعمر تؤخذ منه السلطة ولاتعطى . وقيل أن السلطات قد فوضت ، أرجو أن تكون قد فوضت بالفعل فأنا لست مدير شركة واذا كانت السلطات قد فوضت فان الصعوبة الثانية هى كيفية استغلال واستخدام هذه السلطة .. فلقد قيل لى - ونحن نسمع ولا نمارس - أن الشركات قوبلت - على اثر الغاء المؤسسات - بمشكلة الطفل فى حالة الفطام فلقد تعودت على أن يكون هناك مؤسسة لها رئيس وتأتى تعليمات سميناها تعليمات فوقية ولوائح وتشريعات ومنشورات وقرارات .. الخ وأنا انفذ « وكفى الله المؤمنين شر القتال » . فاذا نجحت فلا بأس واذا فشلت فهى اوامر من أعلى ليس لى قول ولا رأى فيها ... الخ هذه الشماعات التى نعلق عليها الاخطاء الكثيرة . ولكن عندما أعطيت لنا الحرية يقال اننا شعرنا بصعوبة جدا لأن يد الراعى التى تمسكنا قد تركتنا مرة واحدة فضللنا الطريق فحدث تخبط وفقدان وزن ولا اعرف هل هذا حقيقى ام لا ؟ اذا فهذه مشكلة نحن اساسها وليست هناك جهات خارجية توجه اليها التوصيات ولست أدافع عن احد . ولكنى اؤمن بالنقد الذاتى ... وشكرا .

الثورة الادارية فى قطاع الزراعة

المهندس اسعد جرس

نائب وزير الزراعة

ان موضوع اليوم هو الثورة الادارية فى قطاع الزراعه وبالنسبة لهذا الموضوع فاننى اقول إذا كان هناك قطاع فى الدولة يحتاج الى ثورة فى ادارته وفى نواحى النشاط الخاص به فهو قطاع الزراعة . ليس لأنه اهم قطاعات التنمية فى مصر وأوسعها قاعدة فكلنا يعلم بأن الزراعة جزء اساس فى الدخل القومى ولا زال المشتغلون فى الزراعة يكونون اكثر من ٥٠٪ من مجموع القوى العاملة فى مصر ولا زالت ثلثى صادرات مصر من الخامات الزراعية وحتى الثلث الباقى حوالى ٦٠٪ منه يعتمد على صناعات تقوم على خامات زراعية ولا زال الميزان التجارى فى مصر يعتمد بالدرجة الاولى على الزراعة ومن هنا كان تطوير القطاع الزراعى وتقدمه عاملا أساسيا ودافعا الى التنمية فى مصر . وبحق ما زال كثير من نواحى النشاط فى القطاع الزراعى يسير على اسلوب تقليدى لم يتطور بعد ويلاحق التطور العلمى العالمى .

وفى تقديرى أن الثورة الادارية هى اتجاه الى احداث تغيير عميق وتحويل الوضع القائم الى وضع افضل منه بقصد رفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق العدالة . وبمعنى آخر فان الثورة الادارية تنشد راحة الجماهير عن طريق تغيير الوضع القائم بوضع افضل منه وهذا مفهومنا الزراعى للثورة الادارية ، تغيير اوضاع حالة ينتابها كثير من الخلل والتسيب والاهمال والقصور فى بعض نواحى النشاط فى العمل الحكومى كتغيير حالات التراخى والتعقيد وبطء الانجاز . حتى تتحول كل هذه الاوضاع الى عكس ذلك .

ومن الملاحظ ان مفهوم الثورة الادارية وان كان قد أخذ عناوينا مختلفة بدأ مع الثورة فى خلال العشرين سنة الاخيرة ولكن للاسف الشديد كنا ننادى بثورة ثم ينتهى الامر الى غير ما نهفوا اليه . نريد هذه المرة بالذات أن تكون الثورة الادارية قائمة على الجد والحزم والاستمرار وليست ثورة تنتهى بعد فترة مثل الثورات التى نودى بها اخيرا .

تغيير شكل الزراعة فى مصر :

ان الثورة الادارية التى اعلنها الرئيس محمد انور السادات فانها تعنى وتهدف الى ما يطلق عليه لفظ ثورة من احداث للتغيير وتحويل للأوضاع القائمة الى وضع افضل مما هو قائم بهدف رفع زيادة الكفاية الانتاجية . فمثلا الثورة الادارية فى القطاع الزراعى ـ من وجهة نظرى ـ انها اساليب ومسالك كثيرة تجتمع فيها كثير من القطاعات ولكنها فى القطاع الزراعى لها طابع خاص بحكم مميزات هذا القطاع وبحكم الصفات الاساسية له . وفى تصورى أن احد نواحى الثورة الادارية يجب أن يبدأ بتغيير شكل الادارة فى القطاع الزراعى . فالدولة الآن فى قطاع الزراعة تتولى النشاط والاعمال والخدمات وتقوم بالجهد والعمل الذى يجب أن يقوم به الفلاح ، فلا يوجد هذا الوضع الزراعى فى أى دولة من دول العالم مثلما هو موجود الآن فى مصر . ففى مصر نجد أن الحكومة تحضر الاسمدة وتوزعها فلم يبق عليها سوى رشها . كذلك الحكومة تقوم باحضار التقاوى وتوزعها وتوصلها الى الحقل ، وكذلك الحكومة تحضر المبيدات وتعبئها وتقوم برشها ، فلا يوجد عمل تتدخل فيه الحكومة مثلما يحدث فى الزراعة اليوم ، فالزراعة بطبيعتها قطاع خاص ، ولكنا اخذنا نتدخل فيها حتى أصبح الفلاح أو كل ادارة المزرعة وجهدها على عاتق الحكومة ووقف الفلاح موقف المتفرج ، وهذا غير معقول ولا مقبول ولا منطقى واكثر من هذا يقف الفلاح موقف الشاكى فهل هذا معقول فى بلد وصلت القوى العاملة المشتغلة بالزراعة حوالى ٤٠٠٠٠٠ر ٤ منهم ١٠٠٠٠٠ فنى وادراى والباقى عاملون عاديون ؟ هذا غير مقبول فلابد أن يتغير شكل ونظام الزراعة فى مصر وتتحمل الجماهير اعمالها بذاتها ولذاتها .

تخفيف العبء عن المركزية :

الوضع الثانى تركيز النشاط الزراعى داخل الديوان العام أو الناحية المركزية وأن كان حقيقة فى الفترة الاخيرة حاولنا ان ننقل بعض المسئوليات وبعض الاختصاصات الى الاقاليم فالزراعة بالذات ـ بخلاف الصناعة وبخلاف وحدات الخدمات ـ تتحكم فيها البيئة فأى نوع من انواع الانتاج داخل القرية يخضع لظروف البيئة والظروف المناخية وبحكم هذا الوضع يجب أن يكون القرار موائما لظروف البيئة . من يأخذ هذا القرار ؟ الذى فى الموقع هو الذى يأخذ هذا القرار وليس من المعقول أن يأخذ من فى القاهرة قرارات خاصة بادارة شئون الزراعة فى ٤٢٠٠ قرية . اذا فقد آن الأوان لأن نخفف العبء على الجهات المركزية .

تضخم فى هيكل العمالة الزراعية :

وكذلك من الاشياء التى تحتاج الى تطوير فى قطاع الزراعة هيكل العمالة الزراعية وهذا الموضوع احد معوقات الادارة فى مصر . انه لا يوجد قطاع يشكو من التضخم فى العمالة مثل قطاع الزراعة فمثلا مديرية الزراعة فى الجيزة الحقوا بها ٣٠٠ آنسة من خريجى كليات الزراعة ولم يجدوا لهن اماكن فتركوهم يجلسن طول النهار فى حديقة مديرية الزراعة

وهذا التضخم تظهره المؤشرات التالية :

بلغ عدد العاملين بالهيئة العامة للاصلاح الزراعى اكثر من ٣٠٫٠٠٠ موظف حكومى بخلاف ١٢٫٠٠٠ موظف على حساب الجمعيات . فى الهيئة العامة للانتاج وصل متوسط ادارة الفدان ٣٢ جنيها فأين الفدان الذى يغطى هذا المبلغ وفى مديرية التحرير يبلغ متوسط ادارة الفدان اكثر من ٤٠ جنيها ادارة فقط بخلاف العمالة الزراعية المؤقتة (عزق ، رى .. الخ) وهذه عمالة حكومية ثابتة فى مديرية التحرير .

الشركات الزراعية الخمس التى كونت حديثا مشكلتها عدم التوازن الاقتصادى بين الايرادات والمصروفات وستستمر على هذا الوضع الى أمد طويل ما لم تتدخل الدولة بأسلوب جاد وسريع فستظل هذه الشركات خاسرة وهى حاليا خاسرة فمثلا نجد أن المساحة الجغرافية لاحدى الشركات هى ٥٠ الف فدان المنزرع منها ٢٥ الف فدان فقط الاجور التى تنفقها ٤ مليون جنيه والايرادات التى تدرها ٢٫٥ مليون جنيه . فالمشكلة الاساسية ليست فى مصروفات الزراعة وتوفير مستلزمات الانتاج ولكن فى تضخم العمالة التى فرضت على مديرية التحرير - والتى تسمى الآن شركة جنوب التحرير - فهو تضخم بالغ الحد ولا يمكن أن نتوقع لهذه الوحدة - كوحدة من وحدات الانتاج فى مصر . أن ينصلح حالها الا اذا تغير هيكل العمالة فيها . اذ لا يمكن فى ظل هذه الاوضاع أن يكون هناك امل فى توازن مثل هذه الوحدات اقتصاديا ما لم تتدخل الدولة لنقل هذا العدد او جزء كبير منه الى وحدات اخرى .

لابد من ثورة فى التعليم الزراعى :

فى كل عام ينضم الى القطاع الزراعى من ٢٠٠٠ الى ٣٠٠٠ مهندس زراعى ليس لهم اى عمل ويشكلون عمالة زائده . فهذا يتطلب ثورة فى التعليم فجامعاتنا تخرج سنويا حوالى ٦٠٠٠ مهندس زراعى فلماذا هذا العدد . فى تقديرى ان القطاع الزراعى يستطيع أن يستمر بدون تعيينات

مكتفيا ذاتيا لمدة لا تقل عن خمس سنوات وانه من الواجب تقليل حجم المقبولين فى كليات الزراعة وبالمدرس الزراعيـة . اذ بلغ مجموع الخريجين من الاثنين ١٨٫٠٠٠ خريج سنويا فيجب تقليلهم الى دون الخمس لأن هؤلاء الخريجين ليس امامهم الا وزارة الزراعة فتكون النتيجة عمـالة زائدة وهذا يعنى زيادة فى تكاليف الاجور ومن ليس لهم عمل يعطلون من يعملون . ولا بد من توفير اماكن لهم .

ومن الاشياء التى تثار فى قطاع الزراعة أن هناك وحدتين من وحدات النشاط الاقتصادى فى الدولة محتاجين الى حزم وضبط وتنظيم لراحة الناس وما أكثر الناس احتكاكا بتقديم وسائل الرزق والانتاج للفلاحين وهما الجمعيات التعاونية وبنك القرية . ولكن هناك شكوى من الاثنـين واصبحا شيئا ضاغطا على أعصاب الناس وكرامتهم فلا يمـكن ان نسكت على هذا رغم ان الهدف من انشائهما راحة الناس ففى رأى ان مثل هذه الاجهزة تحتاج الى اعـادة نظر وحسن انتقـاء حتى لا يساء الى حقوق الجماهير .

قانون زراعى موحد :

ان القوانين واللوائح الزراعية تتسم بالقدم وكثير منها حاولنـا تغييره ولكن ما زالت تحتاج الى مراجعة شاملة مثال ذلك انه فى العشرين سنة الماضية صدر قانون الاصلاح الزراعى واكثر دولة فى العالم تعددت قوانين الاصلاح الزراعى بها هى مصر . حيث بلغ مجموع قوانين الاصلاح التى صدرت ١٤٤ قانونا كلها تحتاج الى تجميع وتربيط وتنظيم وتنسيق ليخرج منها قانون يتعامل فيه الناس . لقد آن الأوان أن نأخـذ هذه القوانين ونجمعها ويقوم المشرعون بوضعها فى صورة قانون واحد حتى يستطيع الناس تفهمه والتعامل بموجبه أن هناك قانونا هو قانون رقم ١٠٠ الصادر فى سنة ١٩٦٤ والذى يتكون من ٣٤٢ مادة فمن من الموظفين يستطيع ان يستوعب هذا العدد من المواد اننى شخصيا تعاملت مع هذا القانون منذ عام ١٩٦٤ الى هذا اليوم ولا أعرف منه سوى ١٠ مواد أو ٢٠ مادة ان القانون ما زال الى اليوم هو المعـوق الرئيسى للتصرف فى املاك الدولة واوجد مشاكل وثغرات لاحد لها وليست المشكلة فى القوانين ذاتها فقط ولكن أيضا تنفيذ هذه القوانين والجدية فى ذلك . ان هناك تهاونا فى تنفيذ القوانين التى تصدر والدليل على ذلك قيام مصانع الطوب بتجريف التربة . وكذلك امتداد العمران السكانى فى الاراضى الزراعية .

غيـــاب الصف الثـــانى :

ان من أهم مشاكل قطاع الزراعة هو غياب مستوى الصف الثانى فكثيرا ما يخرج موظف كبير على المعاش ولا نجد فى مستواه من يحل محله وقد آن الآوان لأن ننظر الى هذه المشكلة باهتمام أكثر وهــذه تربطنـا بالقيادات الادارية وفى تقديرى ان كفاءة القيادة الادارية وصيانتها والاعتزاز بها فان هذا سينعكس اثره على الهرم الوظيفى كله . كما يجب ان نعمل على رفع الكفايات الادارية باستمرار التدريب وحسن اختيار القيادة ولقد عانينا من مشكلة أهل الثقة وأهل الخبرة .. كما يجب الاهتمام بالاســلوب العلمى المتطور فلن يحدث تقدم زراعى ما لم تكن الكفــايات العلمية هى التى تتولى تسيير أمور الدولة وتسيير النشاط فيها .

تنـــظيم الحـــوافز :

ان الحوافز الايجابية لو نظمت فى قطاع الزراعة على وجه الخصوص فستؤدى بالطبع الى زيادة الانتاج حيث ان ادارة مزارع القطاع العام والشركات الزراعية بها بعض الموظفين لا ضمير لهم اذا عملوا فسيتقاضون مرتباتهم واذا لم يعملوا أيضا فسيأخذونها بل وزيادة على ذلك نوفير صحتهم اذا لم يعملوا ان هذا منطق من لا ضمير لهم وهو منطق هدام ، واننى اريد ان يعمل العاملون فى القطاع العام ويشعرون بأن المال مالهم فاذا وصلنا الى هذه الدرجة فان هذا سيكون قمة التقدم وهذا يتطلب عوامــل كثيرة أولها — وقبل كل شيء — هو الايمان بالله وأن يعرف الناس حقوق الله فى هذا المال .

ثانيا — يجب أن يكون هناك نوع من الحوافز فلو حققت شركة من الشركات دخلا محددا لها مقدما وجاوزته فيجب ان تعطى نسبة معينة من هذه الارباح واذا لم تحقق الشركة هــذا الدخل فلابد أن يحاسب عاملوها على هذا التقصير . فقد حان الوقت الذى يجب علينــا أن نضع نظاما للحوافز من شأنه ان يجعل الجميع يشعرون بأهمية العمل وحتميته وفى نفس الوقت صيانة المال والمحافظة عليه .

الإدارة بالأهداف

طالما كانت الأهداف ممكنة ومعقولة

مهندس عمر سيف الدين

كثيرا ما نسمع من بعض السادة المتخصصين فى العلوم الادارية من يقول وما هو الجديد فى الادارة بالاهداف ...؟ انها ليست اختراعا جديدا بل هى نوعية من الادارة مثل الادارة بالتقارير والادارة العسكرية .. الخ وهناك آخرون ممن لا يعجبهم العجب يقولون بأن الادارة بالاهداف ما هى الا شعار آخر بدأ عندما نادى السيد رئيس الوزراء ومات بموت المرحوم الاستاذ فؤاد شريف . وهناك آخرون ممن يقولون « بلا اهداف بلا دوشه اهو كله كلام » .

وفى الحقيقة انى كنت استمع الى كل هؤلاء وفى آخر الأمر قلت كما قال آخرون كثيرون « وانا مالى » واسترحت .

وجاء يوم زارنى فيه احد الاجانب من رجال الاعمال وهو يعمل فى شركة امريكية من اكبريات الشركات الهندسية فى العالم فى فرعها بالمانيا الغربية لانه كان المانى الجنسية ووجدت نفسى اساله هل سمعتم فى بلادكم ايضا عن الادارة بالاهداف ؟ اننا هنا فى دوامة ؟ وقد فاجانى الرجل برده » نعم لقد سمعنا بها وقمنا بتجربتها فى شركتنا وانك لا تستغرب النتائج التى وصلنا اليها « واستمر الرجل فى حديثه قائلا : « انت تعلم اننا فرع لشركة امريكية وكان فرعنا يخسر باستمرار ولمدة طويلة .. تصور مكتب هندسى امريكى فى بلدنا المانيا ؟ كيف يمكن له ان يربح وبلادنا مليئة بالمكاتب الاستشارية المختصة فى جميع الشئون الهندسية « وكان ردى » طبعا مستحيل « فقال » وانت تعلم جيدا أن فى مكتبنا يعمل به حوالى اربعمائة مهندس ورسام .... لقد كنا فى انتظار النهاية المحتومة وهى اغلاق هذا المكتب الذى لا يجلب للشركة الا الخسائر وكان هذا شعور الجميع حتى جاءنا ذات يوم مندوب من المركز الرئيسى ومعه احد اساتذة علم الادارة ـ وهناك مئات من هذه المكاتب فى الولايات المتحدة الامريكية ـ وفى خلال اربعة وعشرين ساعة سمعنا عن الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتاج وبدا الاستاذ فى عملية تدريب للعاملين بدأت من أعلى مستوى واستمر التدريب عدة اشهر وبقى الاستاذ معنا

لفترة آخرى يتابع تطبيق ما أسماه بالادارة بالاهداف ونحن الألمان نضحك في صدورنا ونسخر من هذا التفكير الأمريكى ..

ما هى هذه الاهداف التى يتكلمون عنها ؟ .. هل هناك اى ادارة بدون أهدف ؟. كلنا لدينا الميزانيات التقديرية ونحن نعمل فى ظلها وفى حدودها وهى كلها أهداف ..

اهداف محددة للايرادات ومصادرهـــا .. واهداف محـــددة للمصروفات ونوعياتها .... اذا كان هذا الكلام الذى يتشدق به الاستاذ له اثره فى بلاده فان النظام فى المانيا مختلف تماما كما وان العقلية الالمانية لها اسلوبها الخاص الذى تحكمه مئات السنين من علاقات العمل الخاصة بالشعب الالمانى » .

وكان سؤالى ـ اذا فقد فشل النـــظام وانتهى التـــدريب الى لا شيء .. وكان رده بالعكس تماما لماتقوله ولما قدرناه. نحن الفرع الذى لم يحقق ربحا منذ انشائه قد حقق ربحا لأول مرة فى العام التالى وآخذت الأرباح تزداد وحجم النشاط يكبر ... حتى اضطررنا الى الانتقال الى مبنى أوسع كى يستوعب حجم النشاط ... لقد حققنا ملايين الماركات ربحا صافيا عوضنا به خسائرنا السابقة واصبح فرعنا مصدرا هامـــا لرفع أرباح الشركة ذاتها .. لقد حدث تغيير كبير لم نكن نتصوره لقـــد اكتشفنا أنفسنا وقدراتنا وعملنا على توسيع رقعة نشاطنا لقد خرجنا عن حدود المانيا الى الخارج واخذت العقود تتوالى والعمليـــات تزداد وأرقام الأرباح تصل الى ما لم يكن نحلم به .. هل تتصور هذا ؟

لقد فاتحتنى فى موضوع مازال يحـــيرنى ... ما الـــذى حدث .. ما سبب كل هذا التغير .. انهم لم يدربونـــا اشخاصا بل آخذونا جمـــاعات والاستاذ الذى جـــاء من امريكا قليلا ما اشترك فى المناقشات .. لقد تركنا ـ نكشف أنفسنا بأنفسنا وباحتكاك الآراء آراء الكبير مع الصغير تولدت الشرارة التى فجرت الطاقـــات طاقـــات الخلق والابتكار وايجاد الحلول ومقابلة المشاكل بروح التحدى لقد ازكى فينا روح النضال .. اخيرا عرفنا طريقنا .. ان سؤالك أيها الصديق ضرب على وتر حساس فى النفس لأنه مس موضوعا انا مازلت فى حيرة من امـــره .. الادارة بالاهداف والله لو سالتنى عن هذه الادارة بالاهداف مـــا هى لأجبتك بانها هى أنها هى » .

وانا لا أريد أن اطيل سرد هذه القصة فكل ما اقصده من سردها هو تصوير واقعة حدثت فعلا فقد بدات السؤال وانا مستنكر له فى ذهنى وفوجئت برد ما كان يدور فى خلدى ولعل ما جاء بعاليه يقودنا الى مـــا

قرأته عن حديث تم بين احد رؤساء مجالس ادارة أحدى الشركات الامريكية وبين مديريها فى اجتماع دعى اليه هذا الرجل — وانا لن اذكر اسمه أو اسم شركته بعد بنا عن مجال الدعاية — أن هذا الرجل حصل هذا العام على اكبر مرتب ومكافآة صرفت فى الولايات المتحدة اذ بلغ ما حصل عليه مبلغ مليون وسبعمائة الف دولار وذلك عن عمله رئيسا لتلك الشركة التى حققت رقم مبيعات وصل الى ما يزيد عن ست مليارات دولار — لقد تعدى مرتب هذا الرجل مرتب رئيس أكبر شركة فى الولايات المتحدة الأمريكية واعنى بها شركة جنرال موتورز .. ما الذى فعله هذا الرجل حتى حصل على هذا المبلغ الكبير ؟ لقد قاد شئون شركته ففى الوقت الذى هبطت فيه أسعار أسهم كبرى الشركات فى العالم باسره نتيجة للازمات الاقتصادية المتكررة منذ عام ١٩٧٣ فان اسعار أسهم شركته كانت فى ارتفاع مستمر بل حققت الشركة اكبر ربح خلال لعام ١٩٧٦ مما دعا الجمعية العمومية الى تقرير مكافآة لرئيس مجلس ادارة هذه الشركة رفعته الى المرتبة الأولى بين جميع رؤساء الشركات الكبرى .

ولعل القارىء يتساءل الآن وما دخلنا نحن فى مثل هذا الموضوع ؟ رجل يتقاضى ١٫٧ مليون دولار سنويا مرتب ومكافآة هذا جميل ولكن « وأنا مالى » وأنا أرد قائلا لقارئى « لك كل الحق — صحيح وانت مالك .. فقط ارجو الصبر .. » ان كل ما ذكرته عنه لم يكن الا مقدمة لموضوعنا الحقيقى .. أيضا الادارة بالاهداف .. فقط اريد ان ازيد على هذه الجملة ما اضافه هذا الرجل اذا استتبع هذه الجملة بقوله « طالما كانت الاهداف ممكنة ومعقولة » متى قال الرجل هذه الجملة ؟ لقد قالها كما سبق لى أن ذكرت فى اجتماعه مع كبار مديرى الشركة وكان ذلك فى اجتماع دعا اليه فى آوائل عام ١٩٧٦ وقد حضر الاجتماع حوالى ٢٥٠ مدير ممن يعملون معه .

دخل الرجل الى الاجتماع وبدون اية مقدمات أو اضاعة للوقت وبعد أن ألقى التحية على الحاضرين قال « نحن مجتمعون هنا لنحدد اهدافنا ، وأهداف الشركة هى ما سأتلوه عليكم ومن الآن فان ادارتنا للشركة ستكون **ادارة بالاهداف طالما كانت هذه الاهداف ممكنة ومعقولة » وأهدافنا هى الآتية :ـ**

الهدف الأول — هو الربح :

نحن نؤمن بأن قدراتنا على تحقيق الربح هو المعيار الوحيد الاكثر أهمية لأنه مقياس مساهمتنا فى المجتمع » .

من الربح نستمد قوة مؤسساتنا ولهـــذا فنحن نخطط لتحقيق اقصى ربح يتوافق مع اهدافنا الاخرى .

عملنا يحتاج الى العمالة والمال والمعدات والمواد والوقت فاذا نحن قمنا بادارة هذه الموارد بكفاءة وقدرة عاليـــة فان عمـــلاءنا سيشترون منتجاتنا بأسعار أعلى من تكاليفها التى نتحملها فى سبيل انتاجها وتوزيعها والفروق ستمثل ربحنا وهى القيمة التى سنضيفها الى مواردنا المتاحة .

بدون الربح لا يمكن للشركة ان تحتفظ ببقائهـا طويلا . وكذلك فانــــه بدون الربح لا يمـــكن لشركتنا ان تقدم لعملائهـــا الخـــدمة المطلوبة بطريقة مرضية وبالربح يمكن للشركة مكافأة العاملين بها .

بالربح يمكن لنا ارضاء حملة أسهمنا ..

وبالربح يمكن تمويل عملية تنمية شركتنا ..

كذلك فان مساهمتنا فى خدمة مجتمعنا تعتمد اعتمادا كبـــيرا على قدراتنا على توليد ربح مرضى .

ومن الواضح انه من السهل علينا تحسين ارباحنا فى الآجل القصير بتخفيض مستويات استثماراتنا فى كل من الابحاث وخدمة العمـــلاء والانشاءات والمعدات والصيانة ولكن تلك الوسيلة ستعبر عن قصر النظر ونحن لن نلجأ اليها .

ان جماعتنا الادارية مسئولة عن تحديد عمـــلية التوازن المطلوبة بين الآداء الذى يحقق الربح فى المدى القريب ومتطلبات التنمـــية التى تحقق اضافة الى قوة شركتنا استعدادا لمواجهة المستقبل .

الهدف الثانى — ارضاء العملاء :

اننا نؤمن ايمانا عميقا بضرورة الاستمرار فى تحسين نوعية الانتاج ورفع قيمة استفادة عملائنا باستخدام منتجاتنا .

كما واننا نؤمن برفع قيمة المنتجات بالنسبة لأسعارها مع توفير الخدمات لعملائنا لأننا بدون كل ذلك لن نستطيع مواجهة المنافسة .

ونحن ندرك ان لعملائنا الحق فى ان يتوقعوا الحصـــول منـــا على أعلى مستوى حرفى كما وانهم ينتظرون منا احسن واسرع خدمات كذلك افضل قيمة ممكنة لاستثمارهم فى شركتنا .

الهدف الثالث — رخاء العاملين فى الشركة :

نحن نسعى لخلق فرص عمل جديدة عن طريقها يشعر الفرد العامل فى شركتنا بالفخر عند قيامه بعمله .

كذلك فان العامل لشركتنا اينما كان موضعه يجب ان يشعر بمشاركته فى هذا العمل العظيم الذى تقوم به الشركة .

وعلى العامل فى شركتنا ان يعلم بكل وضوح ان ضمان بقائه فى عمله يعتمد اعتمادا كليا على مستوى آدائه .

نحن نؤمن بأن سياستنا وخبراتنا فى مجالات شئون العاملين جيدة ونحن ندرك اهمية الاتصالات لتعريف العاملين بسياسات العمل واسباب اصدار القرارات وخصوصا الهامة منها لأنه بدون ذلك لا يمكن للعاملين ابدا ان يتفهموا الاسباب الرئيسية التى دعت لاصدار هذه القرارات وهذه السياسة التى نتبعها مع العاملين بشركتنا هى فى رأيى سياسة حكيمة وضرورية لجعل العاملين يثقون فى أمانة الادارة .

لقد نجحت شركتنا بفضل العاملين بها ونحن على علم بمدى قدراتهم غير العادية مما يجعلهم يؤمنون بأن مستقبلهم يتوقف تماما على طريقة ادائهم لعملهم فى مؤسسة يفخرون بالانتماء اليها . كذلك فان هذه المؤسسة قد أعطتهم الفرص للتقدم والرقى .

ونحن نعلم جيدا بأننا مرتبطون ومسئولون عن تحسين ادائنا باستمرار مما يجعلنا منطقة جذب للخبرات والكفاءات كذلك فان من اسس عملنا القدرة على الاحتفاظ بهذه الكفاءات علاوة على الكفاءات المتاحة بشركتنا وذلك بتحسين ظروف العمل وبدوام الترقيات للممتازين والأكفاء .

ونسعى لايجاد البيئة المشجعة للأفراد على المبادرة والخلق والابتكار ونحن نؤمن بالادارة بالاهداف طالما كانت هذه الاهداف ممكنة ومعقولة كذلك فاننا نشجع كل عامل بل ونطالبه فى بعض الاحوال بوضع الخطة الخاصة به كى يحقق أهدافه الشخصية مع ربط هذه الاهداف بمفهومه وتقديره لمصلحة الشركة التى يعمل بها .

ان هذا المفهوم يتيح للعامل بالشركة أن يبادر بوضع الحلول الجيدة لكل المشاكل التى تواجهه فى اعماله القديمة منها والحديثة .

كذلك فان قياس اداء العامل يتوقف دواما على مدى قربه أو بعده من تحقيق الاهداف التى شارك فى وضعها .

الهدف الرابع — أرضاء المساهمين :

نحن نؤمن بأن مالكى مؤسستنا من حقهم علينا الحصول على عائد معقول ومستمر عن استثماراتهم فى شركتنا .

نحن نؤمن ايضا بمسئوليتنا تجاههم باستمرار وتحت كل الظروف كى يكونوا فخورين بمؤسستهم ونعنى بذلك سلوك العاملين بها وتصرفاتهم وكذلك مدى ونوعية الخدمات التى نقدمها .

الهدف الخامس — معـــدل النمـــو :

نحن نؤمن بأن معدل تنمية معتدل ومخطط له مسبقا سوف يؤدى دوره فى تحقيق الربحية ويعتبر أمرا ضروريا لاستمرار مؤسستنا .

وهذا النمو يجب ان يتحقق من اجل ان نصبح قادرين على تحقيق بقية الاهداف كما واننا لا نرى امامنا سبيلا آخر سواء لضمان استمرار نجاحنا فى ظل المنافسة المتزايدة فى الاسواق العالميـــــة .. ان القاسم المشترك فى كل ما أوردناه هو التكنولوجيا .

ولقد كان فى استطاعتنا دائما ان نساهم بنجاح فى تقدم التكنولوجيا وبذلك وبقدر ما استطعنا فاننا قد ساهمنا فى تحسين الاقتصـــاد لعالمى اننا فى سبيل ذلك لم نبخل أبدا فى الانفاق على البحوث التكنولوجيـــة . وذلك لاقتناعنا التام بأنه اذا لم نفعل ذلك فانه سيستحيل علينا تحقيق التقدم التقليدى لمؤسستنا مما يفقدها قوتها وقيادتها التى يعترف بها الجميع فى ذلك المجال .

الهدف السادس — الوظيفة الاجتماعية :

نحن نؤمن بأنه تقع علينا مسئولية هامة نحو وطننا ومجتمعنا الذى نعيش فيه ونحن ندرك كذلك واجبنا نحو مساندة حكومتنا وقوانينهــــا ومؤسساتها التى تعطينا القدرة والعدالة والقدوة الحسنة كذلك فاننـــا نعلم جيدا بانه بتحقيق جميع أهداف مؤستنا فاننا سنصير افرادا وجماعـات مواطنين صالحـــين على أحسن مســـتوى يرنو اليه الجنس البشرى .

الى هنا انتهى حديث رئيس مجلس ادارة تلك الشركة الى السادة المديرين الذين يعملون معه ولقد ظهرت نتائج العام الذى نتحدث عنه ناذا بالشركة تحقق ما لم تحققه من قبل واذا بالرجل يجد نفسه على راس قائمة اصحاب اكبر أجور فى الولايات المتحدة الامريكية .

انى ارجو القارىء أن يعيد قراءة ما جاء من أهداف لان هذه الاهداف التى حددها الرجل جمعت فى اطارها المبسط كل النظريات الحديثة لتحسين المنظمات واثبتت عمليا فاعليتها بما لا يترك اى شك فى ان الادارة بالاهداف طالما كانت هذه الاهداف ممكنة ومعقولة هى فى ذاتها هدف يتعين علينا ان نضعه امامنا لنحقق لبلادنا عن طريق قدراتنا كل ما نرجوه من عزة وكرامة وكفانا اعتمادا على طلب العون من الاشقاء وغير الاشقاء لأن ذلك منبع مصيره الى جفاف طال الزمن او قصر .

ان قدراتنا الذاتية هى الملاذ الوحيد لمواجهة ما نحن فيه وانى على ثقة تامة باننا باذن الله لمنتصرون .

الاصلاح الاقتصادى والثورة الادارية

الاستاذ محمد عزت علوان

المدير التجارى لشركة قها
للصناعات الكيماوية

ان سنوات النضال التى قضيت فى صراع مع الاستعمار من اجل تحرير الارض والارادة المصرية وفى تبنى قضايا التحرير الوطنى للشعوب العربية وشعوب العالم الثالث وفى حروب استمرت ربع قرن دفاعا عن الحق العربى فى مواجهة الغزوة الصهيونية قد استنفدت الكثير من الموارد المصرية واقتطعت جانبا كبيرا منها كان من الممكن توجيه نحو التنمية لولا هذه الظروف التى فرضت على مصر .

كما أن زيادة السكان بمعدلات مرتفعة قد ضاعفت من حدة هذه الظروف وزادت من الضغط على فرص العمل المحدودة فى وقت التزمت فيه الدولة بمبدأ العمالة الكاملة فزادت نسبة البطالة المقنعة والعمالة الزائدة فى الكثير من المواقع وبذلك زادت الاجور المدفوعة التى لم يقابلها انتاج محقق فزاد الضغط على سلع الاستهلاك وظهرت مشكلة التضخم . وأصبحت التنمية ضرورة حيوية لحل الكثير من الاختناقات فى السلع والخدمات وايجاد مجالات العمل للاعداد المتزايدة من السكان .

كما زاد الانفاق لاغراض التنمية وارتفع حجم الواردات من السلع الاستثمارية لاقامة المشروعات التى لا تظهر نتائجها الا بعد عدة سنوات ولم يرتفع حجم الصادرات فظهرت مشكلة العجز فى السيولة النقدية والعجز فى ميزان المدفوعات ولجأت الدولة الى الاقتراض لتمويل مشروعات التنمية وازداد عبء القروض تدريجيا وتراكمت الفوائد حتى وصلت الى حجم القروض نفسها وخصص جانب كبير من الصادرات لسدادها وزاد العجز فى ميزان المدفوعات كما زادت حدة التضخم وارتفاع الاسعار وانخفضت قيمة العملة انخفاضا كبيرا .

وبعد المعارك تضطر الدولة الى اعادة تعمير المناطق التى دمرتها الحرب وتطهير قناة السويس واعادتها للملاحة الدولية ويزداد الانفاق لاغراض التعمير وترتفع تكاليفه كما تحتاج المرافق المتدهورة الى تمويل ضخم عن طريق القروض الخارجية والمحلية .

ويظهر العجز بالميزانية فى كل عام ويزداد حجمه ويتم تمويله بالاقتراض وبنظام التمويل بالعجز وتنخفض ايرادات الدولة من القطاع العام وممولى الضرائب مع قيامها باعانة السلع الاساسية للحفاظ على مستوى اسعارها وترتفع هذه الاعانة من ٢٠ مليون جنيه الى ٦٠٠ مليون جنيه فى خمس سنوات .

وتضطر الدولة اخيرا الى رفع الدعم عن بعض هذه السلع وزيادة الرسوم الجمركية ومطالبة الوحدات الاقتصادية بسداد قيمة الواردات والرسوم الجمركية بالاسعار التشجيعية لعملة الاجنبية ويتصاعد هيكل التكاليف وتتصاعد معه الاسعار . وكان لذلك تأثير مباشر على الدخول الحقيقية للافراد وزادت المشكلة الاقتصادية تعقيدا ووصلت ابعادها الى حدود غير آمنة حتى اصبحت أزمة اقتصادية زاد من حدتها تعثر خطة التنمية بل توقفها خلال فترة النكسة ولمدة ٦ سنوات تقريبا . واصبح الاقتصاد المصرى يواجه الكثير من التحديات ومنها :

١ ـ العجز الكبير فى ميزان المدفوعات وزيادة عبء القروض الخارجية .

٢ ـ العجز فى السيولة النقدية وقصور الموارد التمويلية عن متطلبات الخطة .

٣ ـ قصور الانتاج المحلى عن توفير متطلبات الاستهلاك وتعرض الوحدات الانتاجية الى الخسائر بسبب ارتفاع التكاليف وتقادم المعدات والاختناقات فى المستلزمات وقطع الغيار .

٤ ـ تخلف الصادرات عن الواردات حيث يبلغ حجم الصادرات ½ حجم الواردات .

٥ ـ هبوط معدل التنمية عن معدل الزيادة فى السكان .

٦ ـ زيادة حدة التضخم وارتفاع الاسعار .

٧ ـ زيادة البطالة المقنعة والطاقات العاطلة وهبوط الانتاجية .

٨ ـ قصور المدخرات الوطنية عن تمويل خطة التنمية حيث انخفضت المدخرات الى ٢ ٪ فقط من الدخل القومى .

الانفتاح الاقتصادى لمواجهة التحديات :

وازاء المتغيرات العالمية بعد حرب اكتوبر ١٩٧٣ وزيادة حجم فوائض البترول لدى بعض الدول العربية الى ارقام خيالية وما تحقق من مكاسبه بعد النصر لهذه الدول ولمواجهة تحديات المرحلة وخصوصا ما يتعلق بالعجز فى السيولة النقدية والحاجة الى مصادر تمويلية لخطة التنمية اعلنت مصر عن سياسة الانفتاح الاقتصادى لاستقطاب رأس المال العربى والاجنبى للاستثمار والتعاون مع رأس المال المحلى فى اقامة مشروعات متطورة تساهم فى حل الاختناقات وخلق فرص جديدة للعمالة المتزايدة وتستفيد من التكنولوجيا الحديثة فى الانتاج والادارة والتسويق وفتح الطريق أمام المبادرات الفردية لكى تساهم فى تطوير المجتمع بما تقدمه من فكر وعمل وتشجيع رأس المال الخاص على المساهمة فى التنمية وزيادة الانتاج لاغراض الاستهلاك المحلى والتصدير بما يعمل على تحسين ميزان المدفوعات . ولتدعيم الروابط الاقتصادية مع الدول العربية لخلق كيان اقتصادى عربى متكامل يقف فى مواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية ويعمل على حل المشاكل الاقتصادية فى المنطقة .

ولقد سبق أن نبهنا الى الاعراض الجانبية التى يمكن أن تنشأ فى ظل سياسة الانفتاح نتيجة للفوارق الضخمة بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتقدم العلمى المستمر فى وسائل الانتاج والتسويق لدى الشركات العالمية مما يخلق موقفا تنافسيا غير متكافىء بينها وبين الشركات المحلية . كما سبق التنبيه الى ضرورة استخدام الوسائل الاقتصادية لتوجيه رأس المال الخاص الى مشروعات الاستثمار بدلا من مشروعات الاستهلاك أو النشاط الطفيلى . وحذرنا من طغيان الدوافع الشخصية ودوافع الربح على الدوافع القومية فى هذه الفترة الحرجة بما ينحرف بمسيرة التنمية الى اتجاهات ضارة بالمجتمع ويزيد من معاناة الافراد ويهبط بحماسهم أو يزيد من عوامل السخط بينهم . ولقد سبق أن ركزنا على أهمية القطاع العام باعتباره الدعامة الاساسية للتنمية والانفتاح على العالم والقاعدة الاقتصادية للانطلاق والتعاون مع رأس المال العربى والاجنبى فى اقامة مشروعات كحل لمشكلة السيولة النقدية وتوفير مقومات الاستثمار الاقتصادى من مرافق وخدمات ومصادر الطاقة والصناعات الثقيلة والصناعات التكميلية . ولا زلنا نكرر ان الدعوى الى تراجع القطاع العام دعوى خاطئة كما انه من الخطأ اقامة مشروعات منافسة للمشروعات الوليدة التى لم تستكمل مقومات الانطلاق ولكن يمكن أن نساهم سياسة الانفتاح فى تدعيم هذه المشروعات بالخبرة الفنية والتكنولوجيا الحديثة

ورأس المال الاجنبى . وانه من الخطأ أيضا استخدام الانفتاح الاقتصادى فى استيراد السلع الكمالية أو التوسع فى الاستيراد بدون تحويل عملة لاغراض استهلاكية .

وهكذا نجد أن الانفتاح الاقتصادى لايلغى التخطيط وخصوصا بالنسبة للدول النامية بل ان التخطيط فى الوقت الحالى هو معيار التقدم لشعوب، ولابد من وجود خطه للتنمية فى ظل سياسة الانفتاح تحدد فيها المشروعات المطلوبه مع اولويات لها وطريق تمويلها وتدعيمها بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات التى يساهم فيها رأس المال العربى والأجنبى على أن تكون جاهزة للمستثمرين بالدراسات الاقتصادية والاحصاءات الدقيقة كما يستحسن المبادرة بتسويقها لدى بيوت المال العربية والاجنبية والمنظمات الدولية وعرضها على المستشارين الدوليين وبيوت الخبرة الاجنبية لتدعيم ثقة المستثمرين العرب والاجانب فى نجاحها .

ولقد تبين من الحوار العربى الاوربى الاخير أن رأس المال العربى والاجنبى يفضل الاستثمار الثلاثى أى أن يشترك رأس المال العربى مع الخبرة الاجنبية والعمالة المصرية فى اقامة المشروعات . كما تبين أن رأس المال العربى يفضل الجانب الاوربى أو الامريكى ومكاتب الخبرة الاجنبية والمنظمات الدولية لاستشارتها قبل المساهمة فى التمويل أو الاستثمار وانه يخشى المخاطرة بالاستثمار منفردا فى الدول النامية ويؤثر المساهمة فى مشروعات قائمة بالفعل فى دول متقدمة وثبت نجاحها وذاعت شهرتها وحينما لا يجد مجالات الاستثمار المناسبة يفضل الحصول على فائدة مرتفعة من البنوك الاوروبية والامريكية .

ولقد قطعت مصر شوطا كبيرا فى منح الضمانات والتسهيلات لرأس المال العربى والاجنبى وأعدت له التشريعات الخاصة والاعفاءات الضريبية وامكانات التحويل للارباح بالعملة الاجنبية ، كما شجعت رأس المال الخاص على الدخول فى مجالات الاستثمار المختلفة والمساهمة فى خطة التنمية ومنحته كافة التيسيرات ليقوم بدور ايجابى فى النشاط الاقتصادى .

ولكن للاسف لم تتحقق أهداف سياسة الانفتاح الاقتصادى حتى الان بالدرجة المطلوبة ويرجع ذلك الى الاسباب الاتية :

١ — لا زال رأس المال العربى والاجنبى مترددا فى الدخول رغم الضمانات التى منحتها الدولة .

٢ — لا زالت المعوقات الادارية وطول الاجراءات تعرقل اتمام المشروعات.

٣ ـ تخلف المرافق عن تقديم الخدمات المطلوبة للمشروعات الجديدة

٤ ـ لا زال القصور فى مواد البناء ومصادر الطاقة ووسائل النقل وتأخر شركات المقاولات فى انجاز الانشاءات فى المواعيد المحددة وارتفاع اثمان اراضى البناء من المعوقات فى تنفيذ المشروعات طبقا للخطة الموضوعة .

٥ ـ عدم ملاءمة الاجراءات الجمركية للتخليص على المعدات فى وقت مناسب .

٦ ـ تخلف البنوك عن تقديم الخدمات المطلوبة للمستثمرين .

٧ ـ عدم الوضوح الكافى لاهداف سياسة الانفتاح واجراءاتها للمستثمرين الاجانب والعرب .

٨ ـ تأخر انشاء مكاتب الخبرة ودراسة المشروعات .

٩ ـ عدم نجاح الاجراءات الخاصة بجذب مدخرات المصريين العاملين بالخارج .

١٠ـ ظهور اعراض جانبية لسياسة الانفتاح نتيجة التوسع فى استيراد سلع كمالية أو مثيلة للانتاج المحلى .

ولكن لا زالت سياسة الانفتاح الاقتصادى هى سياسة العصر بعد التغييرات الجذرية التى تناولت الاوضاع السياسية والاقتصادية العالمية وبعد أن أصبح من المستحيل على دولة نامية ان تحقق التقدم وتحل مشكلاتها بدون التطوير فى أساليب الانتاج والادارة وبدون استقطاب رؤوس الاموال الاجنبية بغير شروط سياسية للمساهمة فى مشروعات التنمية التى تحتاج الى مصادر تمويلية كبيرة تعجز الدول النامية عن توفيرها من مصادرها المحلية لانخفاض معدل الادخار لديها وأصبح على الدول النامية أن تزيد من حركتها لكي تلحق بركب التقدم الذى يسير بخطوات سريعة ويزيد الفوارق بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة مما يهدد بتفاقم المشكلات العالمية .

وتعتبر سياسة الانفتاح الاقتصادى هى السياسة المناسبة لمصر فى الوقت الحالى بشرط تهذيبها وترشيدها لكى تحقق الاهداف المطلوبة فى أسرع وقت ممكن وحتى لا تخلق أوضاعا معاكسة لمسيرة التنمية . فالقروض الخارجية قد وصلت الى حدود غير آمنة وأصبحت عبئا ثقيلا على الاقتصاد المصرى ولا بد من الحد منها والاستعاضة عنها بأسلوب المشاركة مع رأس المال الاجنبى فى تنفيذ مشروعات الخطة وخلق

مناخ التطوير بالاستعانة بالخبرة الفنية الاجنبية والتكنولوجيا الغربية الحديثة وهذا ما توفره سياسة الانفتاح على العالم المتقدم ، وأصبح عليها ان تطور أشكال التعاون مع الدول الغربية والدول الافريقية وتدعيم اساليب التكامل الاقتصادى مع هذه الدول بما تستطيع ان توفره كل منها من امكانيات وموارد ذاتية والدول العربية المنتجة للبترول تملك حاليا رأس المال الكافى لتمويل كافة المشروعات المطلوبة لجميع دول المنطقة كما أن لدى بعض الدول الافريقية من الموارد الطبيعية والثروات المعدنية والمواد الاخرى والاراضى القابلة للزراعة ما يمكن أن تتعاون به مع رأس المال العربى فى تنمية هذه الموارد وتدعيم الصناعات القائمة وتطويرها وتوفير الامن الغذائى للدول العربية والافريقية جميعها وبذلك يمكن لهذه الدول النامية أن تحقق تقدما سريعا فى حل مشاكلها بازالة الحواجز والحساسيات التى فرضها الاستعمار والتخلف فيما بينها وان تعمل تدريجيا على اقامة كيانات كبيرة وتكتلات اقتصادية تستطيع أن تحصل على أفضل الشروط فى التعامل مع الدول المتقدمة .

جوانب المشكلة الاقتصادية فى مصر :

ان للمشكلة الاقتصادية جوانب متعددة منها ما يتعلق بالظروف التى احاطت بمصر قبل عهد الاستقلال والتى فرضت عليها أنواعا من الاستغلال والقهر ومنعتها من التطلع الى التنمية الصناعية والتوسع الزراعى برغم الزيادة المضطردة فى السكان وتعرض اقتصادها القومى الى الجمود والتخلف لسنوات طويلة . وشغلها الاستعمار بمعارك سياسية عن تحقيق التطور الاجتماعى مما هبط بمستوى المعيشة والدخل القومى ، وعندما بدأت بعد الاستقلال فى الاعداد للتنمية كانت لا زالت مشغولة بقضايا سياسية ومعارك عسكرية استنفذت الكثير من مواردها وفى نفس الوقت بدأت تسود العالم موجات من التضخم وارتفاع الاسعار زادت من تكاليف التنمية واستوردت التضخم مع السلع والمعدات والمستلزمات . كما تعرضت مصر الى ما تعرضت اليه الدول النامية من العجز فى السيولة النقدية ونقص الخبرة الفنية وزيادة الواردات وعجز الصادرات والخلل المستمر فى ميزان المدفوعات ، وبدلا من قيام الدول المتقدمة بمساعدة الدول النامية نجدها صورا متعددة من الاستغلال والاستنزاف لمواردها كما نجد تكتلات اقتصادية واتحادات اجنبية تسعى الى الاحتكار وزيادة الاسعار وتسيطر على التجارة الدولية وتلحق بالدول النامية ابلغ الأضرار :

وعجزت المنظمات الدولية عن تقديم المساعدات المناسبة اليها لقصور الموارد بهذه المنظمات ولتدخل الاغراض السياسية فى أسلوب التوزيع

للمساعدات ولن ننسى ما حدث عام ١٩٥٦ من رفض صندوق النقدالدولى تمويل مشروع السد العالى وتدخلت أمريكا لتمنع هذا التمويل بل وتدفع الصندوق الى التشهير بالاقتصاد المصرى . وبرغم ما سعت الية مصر من اتخاذ موقفا حياديا من الصراع الدائر بين القوتين الاعظم ومن المشكلات العالمية لتتفرغ للتنمية كما سعت الى ايجاد قوة ثالثة بينها عرفت بالعالم الثالث لتمنع الصراع من الوصول الى الصدام المسلح والحرب العالمية الا انها بحكم موقعها الاستراتيجى وتعرضها لضغوط الاستعمار وتهديدات حليفته اسرائيل وحاجتها الى الدعم من القوى العظمى ، وموقف الولايات المتحدة المنحاز وضربها لدول العالم الثالث الواحدةبعد الاخرى لم تستطع مصر الحفاظ على ما حققته لفترة قصيرة من الحياد الايجابى . وتعرضت الى ضغوط الانفاق العسكرى المتزايد وارهقت بحروب متتالية خلال الـ ٢٥ عاما الماضية .

ومع ذلك واجهت مصر هـــذه التحـــديات بتأميم قناة السويس والاستفادة من رسومها لاغراض التنمية وبدات فى انشاء الســد العــالى بتمويل سوفيتى ونفذت خطة خمسية للتنمية حققت معدلا عاليا وبدات فى تنفيذ الخطة الخمسية الثانية الا أن ما حدث من هزيمــة عسكرية فى ٥ يونيو ١٩٦٧ كان له آثار مباشرة على الاقتصاد المصرى الذى تحمل عبء اعادة البناء للقوات المسلحة بالكامل وتخصيص اكبــر ميزانية للانفــاق العسكرى عرفتها البلاد حتى توقفت عمليات التجديد للمعدات والمرافق وتضخم حجم القروض الاجنبية وزادت الاعباء على ميــزان المدفــوعات وتعرضت الوحدات الاقتصادية الى الكثير من الاختناقات فى مستلزمات الانتاج وقطع الغيار وتوقفت ايرادات قناة السويس والسياحة وهاجــر سكان منطقة القناة الى الداخل وتوقفت منشئات هذه المنطقة عن العمل وزادت الضغوط على السلع الاستهلاكية والاسـكان . وبرغم الصمــود الاقتصادى الذى تحقق فى فترة النكسة فان آثار هذه الفترة امتدت الى العديد من أوجه النشاط فى الاعمال والخدمات والمرافق وبرغم ما تحقق من نصر فى اكتوبر عام ١٩٧٣ فان الازمة الاقتصادية استمرت مع زيادة الانفاق من أجل التنمية التى توقفت خلال فترة النكسة وزادت الواردات زيادة كبيرة كما زاد العجز فى ميزان المدفوعات وارهقت الدولة فى ســداد القروض وفوائدها ولم يقبل الدائنون جدولتها كما أن بعضها كان قصير الاجل لا تتناسب فترة سداده مع ظروف الازمة الاقتصادية .

وتعرض الاقتصاد المصرى الى أزمة خانقة تهدده بالجمود بسبب العجز فى السيولة النقدية ولم تقدم الدول العربية الشقيقة الدعم الكافى لاجتياز الازمة ولم تعد المسكنات والاعانات الموسمية كافية لعلاجها كما

إن الحلول التى طرحت لم تكن فى حجم المشاكل . ففى الوقت الذى طلبت فيه مصر ١٥٠٠ مليون دولار فى يناير الماضى لانقاذ الوضع الاقتصادى المتدهور كان يوجد ٦٠ الف مليون دولار لا يجد الأخوة العرب وسيلة لانفاقها . وبرغم ما تحملته مصر من انفاق عسكرى بلغ ٤٠ الف مليون جنيه خلال فترة النكسة وحتى نصر اكتوبر عام ١٩٧٣ الذى حقق لدول النفط العربية فوائض ضخمة بسبب ارتفاع اسعار البترول فقط بما يقدر بمئات البلايين من العملة الاجنبية وتحملت مصر آثاره فى شكل زيادة فى اسعار المستلزمات الا ان الدول العربية لم تساهم بنصيبها العادل فى تكاليف النصر الذى تحقق واصبح من غير المنطقى ان تذهب رؤوس الاموال العربية الى بنوك اوروبا وأمريكا تاركة مصر عاجزة عن سداد ديونها العسكرية التى بلغت ١٤ الف مليون جنيه والتى يجب ان تتحملها الدول العربية بالكامل .

ولازالت المعركة مستمرة مع قوى الاستعمار والصهيونية ولازالت مصر تتحمل وحدها الانفاق العسكرى المتزايد وبرغم الازمة الاقتصادية لم تتخلى مصر عن دورها القيادى ومسئولياتها تجاه الامة العربية وقضية الشرق الاوسط ولكنه قدر مصر وحجمها الحضارى وثقلها السياسى والعسكرى وموقعها الاستراتيجى الذى يلقى عليها عبء القيادة والعطاء لاشقائها من الدول العربية .

ولن تؤثر فيها الأزمة العارضة عن القيام بدورها التاريخى فى المنطقة ولكن العرف الدولى والسوابق الدولية بعد الحربين العالميتين تشير الى ما يجب الاتفاق عليه بين رفاق السلاح وحلفاء الحرب برغم اختلافهم فى القوميات فلا زلنا نذكر أن المساعدات الامريكية عن طريق مشروع مارشال كان لها أكبر الأثر فى انقاذ اوروبا من الدمار الشامل بعد الحرب العالمية الثانية وعودتها الى الحياة الطبيعية فى فترة قصيرة ومكنتها من موصلة التقدم بخطوات مذهلة ولولا هذه المساعدات لتغيرت خريطة العالم ولما تحقق التفوق العلمى والاقتصادى للدول الغربية بما فى ذلك أمريكا نفسها ولزادت احتمالات قيام حرب عالمية ثالثة ربما تقضى على منجزات العصر . وكما شاهدنا الدول الاوربية تسعى فيما بينها الى انشاء السوق المشتركة لتحافظ على مواردها الذاتية وتسمح بانتقال رؤوس الامـوال والأيدى العاملة فيما بينها وتبادل الخبرة الفنية والاعفاءات الجمركية وتخلق كيانا اقتصاديا ضخما يقف فى مواجهة القوى العظمى ويحافظ على استقلالها السياسى والاقتصادى فاننا نعجب كيف فشلت الدول العربية فى اقامة السوق المشتركة برغم الروابط القومية ووحدة اللغة والدين والتاريخ والمصير المشترك وبرغم وجود الامكانيات والموارد المالية والبشرية

التى تتطلع اليها السوق الاوربية نفسها وبرغم حاجة الدول العربية الى تكامل اقتصادى تتوفر عوامل نجاحه حاليا ويعمل على التقدم الحضارى الذى يعتبر التحدى الحقيقى فى الصراع العربى الاسرائيلى .

ان بناء التقدم على الارض العربية هو مسئولية الدول والشعوب العربية مجتمعة وان التاريخ سوف يحكم على شعوب هذه المنطقة ودولها حكما قاسيا اذا لم تستغل مواردها الذاتية فى تحقيق التنمية الشاملة وازالة وصمة التخلف من أجل الحفاظ على استقلال المنطقة العربية وحمايتها من النفوذ الأجنبى وتحقيق الأمن والرفاهية للشعوب العربية

الجانب الداخلى للمشكلات الاقتصادية :

وفيما يتعلق بالجانب الداخلى من المشكلة الاقتصادية فى مصر فاننا نجد الكثير من المعوقات والتحديات التى تعرقل مسيرة التنمية فالى جانب القصور فى استخدام الموارد الذاتية استخداما اقتصاديا ووجود طاقات معطلة لم يتم استغلها فان ثروتنا البشرية أصبحت عبئا اقتصاديا يضغط على سلع الاستهلاك والاسكان والمرافق بدلا من اعتبارها عاملا من عوامل الانتاج يشترك مع العوامل الأخرى فى زيادة الانتاج وتنمية الموارد . ولقد أهدرت هذه الثروة وفقدت فاعليتها لأسباب كثيرة تتعلق بقصور فى التخطيط والتعليم والتدريب كما تتعلق بالعلاقات الاجتماعية المتخلفة وعوامل اقتصادية وسياسية أخرى . والأرض الزراعية لم تتسع رقعتها برغم الزيادة الرهيبة فى عدد السكان بل اصبح يعتدى عليها كل يوم لاغراض البناء والتصنيع وبرغم الزيادة التى حققها السد العالى فى مساحة الارض الزراعية فقد اقتطعت مساحات اكبر لاغراض غير زراعية بل لقد انتشرت جريمة قطعة الأرض لصناعة الطوب بعد احتجاز طمى النيل ولم نفكر فى بديل آخر يستخدم فى هذه الصناعة . وانفقنا الملايين على استصلاح الاراضى ولم يدخل منها سوى ١٠٪ فى الزراعة ولو كنا تركنا أرضنا الخصبة ولم نستصلح أرضا جديدة لكان أفضل ولو فرنا الملايين التى انفقناها لأن الحصيلة لازالت هى عدم الزيادة فى رقعة الأرض الزراعية .

كما أننا لم نستغل موقعنا ومناخنا وامكانياتنا فى تنمية السياحة وزيادة مواردنا باعتبارها من المصادرات الغير منظورة . ولم يستخدم مدخراتنا الوطنية بشكل واضح لاغراض التنمية بسبب تناقض هذه المدخرات وعدم كفايتها واصبحنا نعتمد كلية على الموارد الخارجية ونعلق عليها كل الآمال ولم تنجح حتى الآن محاولات جلب مدخرات المصريين العاملين بالخارج واغرائها بالوسائل المختلفة الاقتصادية والقومية للاشتراك فى برامج التنمية . ولم نطور نظم الادارة فى مصر لتساير التحول

الاجتماعى المنشود وبرغم وجود خبرات ادارية متميزت اثبتت فاعليتها وقدرتها وحقق منجزات ضخمة فى ظروف دقيقة وحاسمة فى مراحل نضالنا من اجل الاستقلال والتقدم اكما اثبت كفاءتها فى العمل بالخارج وفى الدول المتقدمة وحققت الصمود الاقتصادى أثناء النكسة ووفرت امكانيات النصر الا اننا لم نهيىء المناخ الطبيعى والعلمى لتكوين الكوادر المتجددة واهدرنا الكفاءات الادارية باشاعة التناقضات والسلبيات بين الجهاز الادارى - ولم نوفر له امكانيات التطوير والتدريب ووسائل الادارة الحديثة كما لم تساعد ظروف التخلف الاجتماعى والاقتصادى على تطبيق نظم الادارة العلمية وظهر الجهاز الادارى برغم ما فيه من خبرات وكفاءات بمظهر التخلف والجمود حتى قيل أنه من اسباب الازمة الاقتصادية الراهنة بما يثيره من معوقات ادارية واجرائية تعرقل مشروعات التنمية ولاننسى فى هذا الاطار اثر العوامل النفسية على عدم اقبال الأفراد على الأستثمار أو هروبهم من مجالات التنمية . كما يؤثر مناخ الحرية والأمن على اشاعة روح التفاؤل بين المستثمرين وتظهر رؤوس الاموال المختفية كما تقبل الاموال التى تبحث عن مجالات جديدة للاستثمار وتسرى موجة من النشاط الاقتصادى تدفع بالتنمية الى معدلات عالية .

ولذلك يقوم السيد رئيس الجمهورية شخصيا بدور فى غاية الأهمية خلال الازمة الاقتصادية وهو خلق الامل فى نفوس المواطنين وكفالة حرياتهم وامنهم وقد بدأ هذا الدور منذ ١٥ مايو ١٩٧٧ بثورة التصحيح فأصدر الدستور الدائم ووضع مبدأ سيادة القانون ودولة المؤسسات واصدر التشريعات التى تكفل الضمانات والأمن لرأس المال العربى والأجنبى وتشجيعه بالاعفاءات الضريبية والامتيازات المتعددة .

قطاع الاعمال والازمة الاقتصادية :

يعتبر قطاع الاعمال الدعامة الاساسية للنشاط الاقتصادى فى مصر وهو الذى يقود التنمية بامكانياته وقدراته الفنية الادارية التى اكتسبتها خلال العشرين سنة الماضية كما يوفر مقومات الاستثمار للمشروعات الجديدة وهو الذى حقق الصمود الاقتصادى خلال فترة النكسة ووفر امكانيات النصر فى اكتوبر ٧٣ كما يحقق الفائض الذى يساهم فى التنمية ويعمل على توفير السلع والخدمات لافراد الشعب كما يخلق فرصا للعمالة المتزايدة ويقود عملية التحول الاجتماعى ويساعد على اكتساب خبرات جديدة وهو الذى يمد الدول العربية الشقيقة بهذه الخبرات لتساهم فى بناء التقدم فى الوطن العربى .

وقد تعرض قطاع الأعمال خلال الازمة الاقتصادية الى ضغوط العجز فى السيولة النقدية والنقص فى المستلزمات وقطع الغيار كما تعرض الى اخطار التآكل من الداخل لعدم امكانه تجديد معداته أو تطويرها وتأثرت مؤشرات الكفاية بارتفاع الاجور بدون تحقيق زيادة فى الانتاج ويتصاعد هيكل التكاليف مع الجمود النسبى فى اسعار المنتجات النهائية حتى تتعرض الى ظاهرة اعتصار الارباح واصبح يواجه الكثير من التحديات ومنها :

١ - ارتفاع الأسعار للمستلزمات والمعدات وقطع الغيار .
٢ - الاهلاك للعديد من خطوط الانتاج وتقادم المعدات .
٣ - العجز فى السيولة النقدية وتضخم ديونة للبنوك المحلية .
٤ - العمالة الزائدة والبطالة المقنعة والطاقات المعطلة .
٥ - زيادة الاعباء الاجتماعية وأعباء القرارات السياسية على حساب الانتاج .
٦ - هجرة الخبرات الفنية والادارية بسبب اغراءات الاجور المرتفعة بالخارج .
٧ - تدهور المرافق والقصور فى الخدمات ووسائل النقل والاتصال .

وبالاضافة الى هذه الاعباء المرهقة فان قطاع الاعمال لازال مكبلا بقيود والقوانين التى تحد من حركته كما يعانى من تدخل الوزارات والأجهزة الرقابية بالاضافة الى نقص امكانيات التطوير وتخلف النظم الادارية ويتعرض فى نفس الوقت الى منافسة مشروعات القطاع الخاص المتحررة من قيود اللوائح والقوانين الحكومية وتملك امكانيات التطوير والسيولة النقدية . وبرغم ما تم من الغاء المؤسسات العامة ومحاولات تخليص القطاع من وصاية الدولة وتحريره من القيود فان الوزارات كثيرا ما تحاول استرجاع سلطانها على قطاع الاعمال بحجة التنسيق وغيره وبرغم ما أعطى لمجالس ادارات الوحدات الاقتصادية من سلطات طبقا للقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ فان القانون رقم ٦١ لازال قائما وينص على منح سلطات للوزراء فى الاعتماد واصدار القرارات العلوية لهذه الوحدت . ولقد عانى القطاع العام من القوانين الموحدة التى صدرت بشأن العاملين بالحكومة والقطاع العام برغم اختلاف ظروف العمل فى كل منها وعندما ظهرت التناقضات فى التطبيق تعددت القرارات وتوالى صدورها فكان كل قرار يخلق تناقضا جديدا وانشغل العاملون بأوضاعهم الوظيفية عن الانتاج وسرت فيهم الروح الفئوية وتساوى الاكفاء بغيرهم من ذوى الكفاية المنخفضة فهبطت الانتاجية وسادت السلبية واللامبالاه وكثرت المطالب بدون القيام بالواجبات ووجدت الوحدات الاقتصادية صعوبة فى التوفيق بين مطالب العاملين وميزانية الاجور بارقام الانتاج .

حجم المشكلة والحلول المقترحة :-

يجب أن تقرر أنه برغم ما تم من مجهودات لعلاج الازمة الاقتصادية فإن الأوضاع المعاكسة اقوى بكثير من الحلول التى قدمت والتى سرعان ما تذوب فى حجم المشكلة الكبير . فزيادة السكان بالمعدلات العالية لاتترك فائضا من السلع للتصدير بل يتم استيراد ما يكمل احتياجات الاستهلاك والمعونات العربية والاجنبية هى مجرد مسكنات وقتيه تترك اصل الازمة وتستخدم فى أغراض استهلاكية من اليد للفم مباشرة ولا تكفى لاغراض التنمية لضآلاتها أمام الاحتياجات الضخمة . والقروض الاجنبية يزداد حجمها وتتراكم فوائدها ويتم سدادها بقروض أخرى أطول اجلا . والمرافق بلغت حدا خطيرا من التدهور يهدد بكارثة ينتظر حدوثها بين لحظة وأخرى وتعالج باصلاحات مؤقته وهى تحتاج الى تغيير جذرى وشامل والقطاع العام وهو القاعدة الاقتصادية الاساسية تتوالى خسائره وينكمش فائضه ويتآكل من الداخل ويهدد كل يوم بتصفية الوحدات الخاسرة فهل هذا هو العلاج ولصالح من ؟ وصندوق النقد الدولى يقدم حلولا مستوردة من نظم رأسمالية متقدمة وبعيدة عن المجتمعات النامية ولم يقدم معونات مؤثرة حتى الآن . والاختناقات فى السلع الاساسية تعالج برفع الاسعار بدون حل جذرى وهو زيادة المعروض منها بأسعار مناسبة وهكذا تتفاقم المشكلة ولا ترقى الحلول الى مستوى حجمها . وأصبح الامر يقتضى تنفيذ برنامج شامل للاصلاح الاقتصادى يتناسب مع حجم المشكلة الراهنة وتتضافر فيه كل الجهود الذاتية والعربية وما يمكن الحصول عليه من مساعدات أجنبية على أن يشمل ما يلى :

١ - تنفيذ برنامج للمساعدت الاقتصادية تقوم به هيئة عربية مر دول البترول أو جامعة الدول العربية لتقديم معونات مكثفة وسريعة لا يرد الجانب الاكبر منها ويرد الباقى على أجل طويل مع فترة سماح مناسبة .

٢ - ضرورة الوصول الى اتفاق مع الدول العربية على سداد الديون العسكرية مساهمة منها فى تكاليف المعارك العسكرية السابقة ووضع اتفاق بشأن الاشتراك فى الانفاق العسكرى الحالى باعتبار أن المعركة لازالت مستمرة وان مصر تقوم بواجبها فى الدفاع عن الامة العربية والمواجهة المباشرة لقوى العدوان الصهيونى .

٣ - اجراء دراسة موضوعية عن أسباب تردد راس المال العربى والاجنبى فى دخول مجالات الاستثمار فى مصر وعلاج هذه الاسباب مع توفير مقومات الاستثمار الاجنبى من خدمات ومصادر الطاقة والاستقرار المالى والسياسى والأيدى العاملة المدربة .

٤ - **علاج ميزان المدفوعات بالوسائل التالية :-**

(أ) العمل على زيادة حجم الصادرات بالتخصص فى بعض السلع المطلوبة مثل المنسوجات القطنية والملابس الجاهزة - المعلبات - الاسمنت - الفاكهة والزهـــور والخضراوات - الثـــوم والبصل كما يجب تطوير الصادرات غير المنظورة كالسياحة وخدمات قناة السويس .

(ب) الحد من الواردات الكمالية أو التى لها نظير محلى وتحديد الواردات بدون تحويل عملة وقصرها على الاغراض الصناعية .

(جـ) الاتفاق مع المصانع الاوروبية على تشـــغيل بعض المنتجات لحسابها جزئيا أو بالكامل وتصديرها للجهـــات المستوردة باسمها وتحصيل القيمة بالعملات الاجنبية .

(د) الوصـــول بحجم البترول المستخرج الى مستوى التصـــدير الكمى .

(هـ) الاستعانة بصندوق النقد الدولى فى علاج الخـــلل فى ميزان المدفوعات طبقا لما تسمح به لائحته فى هذه الظروف .

(و) وضع علاج جذرى لمشكلة القروض الاجنبية والحـــد من التوسع فيها والاتفاق على جدولة بعض القروض وخصوصا القروض العسكرية .

(ز) جذب مدخرات المصريين العاملين بالخارج وتشـــجيعها على الاستثمار فى مصر بتعديل أسعار العملة الاجنبية طبقا لاسعار النقد الدولى واذكاء الشعور القومى بين العاملين بالخارج - ووضع حد أدنى لما يتم تحويله من المرتبات الى مصر بمـــا يوازى ١/٤ المرتب .

٥ - المعالجة العلمية لسلبيات القطاع العام وخصوصا بالنســـبة للعجز فى السيولة النقدية وتقادم المعـــدات والعمالة الزائدة والعمل على تحسين مستوى الآداء وتعميق مفهوم الادارة الاقتصادية وتحرير القطاع العام من القيود وتطويره بالنظم الادارية الحديثة والتدريب .

٦ - تشجيع رأس المال الخاص على الاســـتثمار فى مشروعات الخطـــة ومنحة امتيازات رأس المال الاجنبى .

٧ - علاج مشكلة التضخم بامتصاص الفائض من النقد المحلى بتشريعات ضريبية ذات أهداف اجتماعية واصدار سندات للتنمية ذات فوائد مرتفعة مع اعفائها من الضرائب وتشـــجيع المدخـــرات الوطنية واصدار الأسهم للمشروعات المختلطة واطلاق حدود الربح لهـــا

وتطوير السوق المالية وتيسير بيع الاراضي للبنـاء والزراعـة بالتقسيط علي آجال طويلة وتشجيع التأمين للاغراض المختلفة . وفي هذا الاطار يجب التركيز على مراقبة الاسعار والحد من ارتفاعها مع زيادة المعروض من السلع بزيادة الانتاج .

٨ ـ العمل على الاستقرار الاقتصادى والسياسى وتطوير سوق النقد الاجنبى والعمل على رفع قيمة الجنيه المصرى بشتى الوسائل .

٩ ـ تطوير نظم العمل بالجمارك والحد من الاجراءات المعقدة ممـا يسمح بسرعة التخليص على البضائع المستوردة والمصدرة والقضاء علي ظاهرة التكدس والمتاعب التى يعانيها المستوردون .

١٠ ـ التوسع الافقى والرأسى فى الزراعة وذلك باستخدام مياة السد العالى استخداما اقتصاديا وبدون سراف يضر بالتربة مع زيادة الرقعة الزراعية ودخول الاراضى المستصلحة فى الزراعة فى أسرع وقت ممكن وتشجيع الجمعيات التعاونيةلاستصلاح اراضيجديدة وتمليكها لأعضائها بأقساط طويلة الاجل واستحداث انواع جديدة من المحاصيل اكثر غلة والقضاء على مشكلة دودة القطن بطـرق علمية ووازع قومى .

١١ ـ التوسع في مشروعـات الامن الغذائى واعفاء مستلزماتها من الجمارك والاستعانة بالخبرة الاجنبية فى تطويرهـا ومنحهـا الاعفاءات الضريبية المناسبة مع الاستفادة بالثروة السـمكية فى بحيرة ناصر .

١٢ ـ انشاء مناطق جذب جديدة لتخفيف الضغط عن المـدن الكبرى وحل الاختناقات فى الاسكان والمواصلات والمرافق واتاحة الفرصة للمشروعات الجديدة فى الحصول على حاجتها من أراضى البنـاء ومقومات الاستثمار الصناعى وقربها من السوق .

١٣ ـ تطوير النظم الادارية وتخليص الجهاز الادارى من سلبياته واعادة النظر فى اللوائح والقونين التى تقيده ومراجعة الاجراءات المطلوبة بما يسمح بسرعة الانجاز مع الالتزام واجراء ثورة اداريـة فى نظم العمل القائمة تواكب حركة التنمية واحتياجات الجماهير وتحدد بشكل واضح مسئوليات الدولة والافراد وتطوع الاجراءات والنظم لمفاهيم مرحلة الانفتاح الاقتصـادى وسيادة القـانون واطلاق الحريات والمبادرات الفردية .

ولا شك أن كلا من الثورة الادارية والاصلاح الاقتصـــادى يرتبط بالآخر ويؤثر فيه تأثيرا مباشرا فالاصلاح الاقتصادى ضرورة لعلاج الأزمة الاقتصادية والجهاز الادارى هو المنفذ لسياسة الاصلاح الاقتصادى على مستوى الدولة وهو الذى يستطيع دفع المسيرة بالخدمات ونظم العمل المتطورة كما يستطيع أن يعوق الاصلاح بجمودة وتخلفة وسلبيته وتمسكه بلوائح واجراءات معقدة .

واذا علمنا ان الكثير من مشروعات الاستثمار قد تأخر تنفيذهـــا بسبب طول الاجراءات ـ والتعقيدات الادارية كما أن المستثمر الاجنبى يقطع رحلة عذاب طويلة حتى يحصل على تصريح باقامة مشروعه أو خدمة من المرافق أو تخليص معداته من الجمارك لادركنا مدى الارتبـــاط بين الثورة الادارية والاصلاح الاقتصادى ولعرفنا بعض أسباب تردد رأس المال العربى والاجنبى فى الدخول الى مصر .

الثـــورة الاداريـــة :

أعلن السيد رئيس الجمهورية بدء الثورة الادارية فى مصر وهـــذا الاعلان له دلالة كبيرة فى أن هذه الثورة أصبحت مهمة قومية وواجبـــا وطنيا يتحمل عبؤه كافة العاملين فى الدولة بداية من الوزراء حتى أصـــغر العاملين كما يدل على أهمية الاصلاح الادارى فى هذه المرحلة الدقيقة من تاريخ امتنـــا .

والواقع أن الثورة الادارية كانت شعارا منذ بدات الدولة فى تنفيذ برامج التنمية وتحمـــــل مسئوليات جديدة فى النشاط الاقتصـــادى والاجتماعى لم تكن تتحملها من قبل . وظل هذا الشعار يطلب التحقيق فترة طويلة الى أن جاء نصر اكتوبر المجيد واعلن السيد الرئيس حتميـــة التغيير بعد النصر كما اعلن سياسة الانفتاح الاقتصادى كمدخل لهـــذا التغيير بعد أن وصلت المشكلة الاقتصادية فى مصر الى طريق مســـدود وبعد أن تبين ان المعوقات الادارية وتخلف وسائل التنظيم كان لها آثار مدمرة للمجهودات التى بذلت لاصلاح المسار الاقتصادى ورفع معدلات التنمية فى ظروف الزيادة المستمرة للسكان كمـــا أصبحت من أسباب معانات الجماهير وتخلف الخدمات وتعرض الوحـــدات الانتاجية الى الخسائر بل أصبحت هذه المعوقات الادارية عقبة كبيرة أمام المستثمرين فى تنفيذ المشروعات الجديدة بعد أن لا قوا المتاعب من طـــول الاجراءات والتعقيدات وعدم السرعة فى اتخـــاذ القرارات وتخلف اللوائح والنظم الحكومية .

وترجع المشكلة الادارية فى مصر الى اسباب متعددة وظروف تاريخية سياسية واجتماعية واقتصادية منها :

١ ــ ماغرسه الاستعمار من تخلف وجمود فى النشاط الاقتصادى ، وتطبيق نظم واجراءات معقدة تفترض سوء النية دائما والاعتماد فى تنفيذ هذه النظم على فئات من الكتبه والموظفين من تعهدهم نظم التعليم القائمة لهذا الغرض .

٢ ــ لم ترتبط نظم التعليم وحتى اليوم بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولازال الاتجاه نحو التعليم النظرى من اسباب نقص المهارات الفنية والعمالة الزائدة الغير مدربة والتى التزمت الدولة بتشغيلها فأصبحت عبئا على الوحدات الاقتصادية .

٣ ــ عدم استقرار الجهاز الادارى وظاهرة التغييرات المستمرة على غير أساس موضوعى من الكفاءة سوى ما يتعلق بتغيير الوزراء حيث يعمد الوزير الجديد الى تعيين جهازه الخاص ثم بتغير هذا الجهاز بتغيير الوزير ويتبع ذلك سلسلة من التغييرات على المستوى الادنى.

٤ ــ التردد فترة طويلة فى اختيار القيادات على اساس اهل الثقة أو أهل الخبرة دون وضع معايير ونظم مستقرة لاختيار القيادات .

٥ ــ عدم تطوير الجهاز الادارى بالتدريب ووسائل التنظيم الحديثة .

٦ ــ القصور فى وحدات الخدمات ووسائل الاتصال والأجهزة الحديثة وقد ادى هذا الوضع الى تأخر الانجاز وتزاحم المواطنين على مراكز محدودة ومتخلفة للخدمات .

٧ ــ تدخل الوزارات فى أعمال الوحدات والمصالح الحكومية وتركيز السلطة وعدم تفوضها الى المستويات الادنى وانشغال الادارة العليا بالتفاصيل عن دورها الاصلى وهو رسم السياسات .

٨ ــ تعرض الوحدات الاقتصادية الى أعباء القرارات السياسية على حساب الانتاج والى تطبيق لوائح وقوانين موحدة لا تتناسب وظروف كل وحدة .

٩ ــ الهوة الواسعة بين واضعى السياسة والقائمين على التنفيذ وهو ما يجب تداركه بالتنمية الادارية وتحسين مستوى الاداء .

١٠ ــ التمسك بأنماط ادارية متخلفة وتفشى السلبية واللامبالاة بين العاملين وعدم تحديد واضح للمسئوليات وعدم المحاسبة الفورية ثوابا وعقابا .

١١ ــ الميل الى تصعيد الاجراءات وانتظار التعليمات من أعلى وعدم القدرة على المخاطرة واتخاذ القرار السريع .

١٢ ــ تعرض الجهاز الادارى الى هجرة الكفاءات الادارية الى الخارج او المشروعات الخاصة بسبب الجمود النسبى فى الاجور .

وهكذا أصبحت الحاجة ملحة الى احداث تغيير جوهــرى فى التنظيم واللوائح القائمة ووضع معايير لاختيار القيادات ومطالبتها بعدم الاعتماد دائما على اللوائح والتعليمات او تعقيد الأمور تهربا من المسئولية والسرعة فى اتخاذ القرار وتحمل مخاطر التجديد وعـــــدم تبرير الفشل بتضخيم المعوقات الخارجية مع صدق الالتزام وفاعلية الرقابة الميدانية .

كما أصبحت الحاجة ماسة الى تطبيـــق نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج والحد من تدخل الوزارات وتطوير نظم الرقابة مع وضع برامج لتحسين الاداء ومتابعة تنفيذها ووضع أهداف لكل نشاط يتم المحاسبة عليها دون تدخل فى التفاصيل وربط الاجر بالانتاج وتطوير نظم الحوافز ومنح الوحدات الاقتصادية الحـــرية الكاملة فى وضع نظم للأجور المناسبة .

وكما تعتمد خطة التنمية على المشروعات الاستثمارية فانها يجب أن تعتمد أيضا وفى نفس الوقت على مشروعات ادارية تعمل على تنميـــة المهارات وتحسين الاداء وزيادة الانتاج والحد من الاسراف وتصـــاعد التكاليف كما تعمل على تطوير نظم الادارة والتسويق وتـــساعد على سرعة الانجاز وزيادة الخدمات للمشروعات الجديدة والحد من الاجراءات المعقدة فى الادارة والتوزيع والجمارك وتشجع الاستثمار وانتقال رؤوس الاموال وتداول الاسهم والسندات وخلق انماط جديد فى التعـــامل مع الجماهير .

ولما كان الانسان هو الوسيلة والغاية فى اى سياسة تهــدف الى التنمية فان ما تم من اجراءات بعد ثورة التصحيح فى ١٥ مايو ١٩٧١ من اطلاق الحريات وسيادة القانون وتوفير الأمن والاستقرار للمواطنين كان من أهم متطلبات التنمية واطلاق المبادرات الفردية ورأس المال الخاص للمساهمة فى تطوير المجتمع .

وأصبحت رعاية المواطن بالخدمات وحل مشاكل الغذاء والسكن والعلاج من أهم واجبات الدولة للقضاء على سلبية المواطنين ودفعهم الى المشاركة الايجابية فى معركة التنمية . واذا لم تقدم الخدمـــات بطبيعة ميسرة وبلا معاناه فربما فقدت قيمتها واذا شغلتنا الاجراءات واللوائح عن الاهداف تكون كمن ذهب ليسعف مصابا فأضاع الوقت فى تسجيل بياناته واكتشف أثناء ذلك أن المصاب قد توفى ولا يجب ان نغفل اهمية المحافظة على حقوق المواطن وكرامته بقدر ما نطالبة باداء واجبه والمشاركة فى التنمية كما يجب ان يكـــون ذلك اتجاهـــا عاما على مستوى الدولة فى نفس الوقت . ويجب الاهتمام بسياسة التعليم وربطها باهداف التنمية

والعاملين لانه سيكون فى النهاية دافعا قويا على تحسين الأداء والخدمات كما يجب القضاء على الامية بين المواطنين لما تخلفه من اوضاع اقتصادية واجتماعية غير متوازنة وتعمل على اهدار القــوى البشرية وانخفاض كفايتها الانتاجية واهدار الحقوق السياسية والاقتصادية للمواطن وتفشى الاستغلال وعدم سيادة القانون كما تعوق التنمية والتطور الاجتماعى .

ان تعبئة الجهود من أجل زيادة الانتــاج ورفع معــدلات التنمية وتوفير متطلبات الانتاج الاقتصادى يتطلب اجراء تغييرات اساســية فى الهيكل التنظيمى للدولة بما يسمح بسرعة الانجاز وحل مشاكل الجماهير وتيسير الاجراءات للمشروعات الجديدة وبعد أن وصل عدد السكان فى مصر الى ما يقرب من الاربعين مليونا كما ينتظر أن يصل الى الســتين والدلتا حتى وصل معدل الكثافة السكانية فى مصر الى أعلى نســبة فى العالم يتركز فى القاهرة وحدها ٪ سكان الجمهورية يضــغطون على مرافقها ومواردها التموينية والسكنية فانه اصبح من الضرورى أن يتم تطوير حقيقى للحكم المحلى واعادة توزيع الأجهزة الاداريــة على الاقاليم وربطها باهداف التنمية ومنح المحافظات سلطات الوزارات حتى تحــل مشاكل المواطنين وتعفيهم عن اللجوء الى القاهرة والجرى وراء الاوراق فى الوزارات والاجهزة المركزية . والنظر فى انشاء محافظات او مدن جديدة لها قوة الجذب الحضارى فى المشروعات الصناعية والزراعية ووســائل الاســكان الميسرة حتى يخف الضــغط عن الاماكن المزدحمــة وتنتشر التنمية فى أرجاء البلاد ويمكن اضافة مســاحات جــديدة من الاراضى الزراعية وتوفير المقومات الاســتثمارية للمشروعات الجــديدة وتوفير الامن الغذائى بمشروعات التصنيع الزراعى وتعتبر مدينــة ١٠ رمضــان ومشروعات سيناء خير نموذج لذلك .

كما أن القاهرة ذات الثمانية ملايين نسمة يجب اعادة النظــر فى اقسامها الادارية وتطـــوير مجالسها المحلية ومنحهــا من السلطات والامكانيات ما تستطيع به أن تقضى على الاختناقات فى الاسكان والمرافق والخدمات .

وقد سبق أن ذكرنا أن الجهاز الادارى بوضعه الحالى ومايعنيه من سلبيات يفقــد معها القــدرة على التطور سوف يكون عقبــة فى نجاح سياسة الانفتاح الاقتصادى ودفع حركة التنمية وانه اصبح من الضرورى الاقدام على ثورة ادارية شاملة تعمل على انطلاق هذا الجهاز والتخلص من سلبياته كما تقضى على التخلف الموجود فى النظم الادارية ولكى تنجح فى تنفيذ الثورة الادارية يجب أن تكون أهدافها واضحة تماما وأن يتحمل

مسئوليتها كافة العاملين وعلى رأسهم الوزير الذى يحمل ادارة التغيير واقتحام الواقع الموجود والتخطيط للبديل الممكن ووضع النظام الملائم وبرامج الاداء بالاستعانة بخبراء الادارة وبعد دراسة ميدانية للمشاكل وحتى تكون البرامج واقعية وقابلة للتنفيذ وكافية لحل المشاكل وعلى التنفيذيين ان يستجيبوا للتغيير وان يتفهوا أهدافه فلا يقاوموه بالسلبية واللامبالاة فالأمر يتعلق بمستقبل هذه الامة وقدرتها على تجاوز التحدى الحضارى فاما الانطلاق نحو التقدم أو تجرنا أغلال التخلف لسنوات طويلة من الفقر والمعاناة والتبعية . ويجب أن تضيق الهوة بين واضعى السياسة والمنفذين بالتدريب العلمى والفهم المتبادل وان يتابع التنفيذ بجهاز كفء للمعلومات وهنا يجب التركيز على استقرار الجهاز الادارى بوضع نظام على اسس موضوعية لاختبار القيادات لا ترتبط بأغراض شخصية أو شللية مع اعداد الكوادر الادارية والصف الثانى من القيادات وتعهده بالتدريب ورعايته بالحوافز المادية والادبية للاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة وتوفير المناخ المناسب للعمل المنتج وازالة التناقضات والحساسيات داخل الجهاز الادارى وليس ادل على حاجتنا الى التنظيم وتغيير المناخ الذى يعوق تطوير الجهاز الادارى من الملاحظات الآتية :

١ - نجاح الانسان المصرى بالخارج ووصوله الى أعلى درجات الكفاءة العلمية والفنيــة على المستوى العالمى وربما كان فاشلا فى موقعه المحلى .

٢ - فشل اللجان ومجموعات العمل فى كثير من الحالات عن الوصول الى أهداف محددة .

٣ - نجاح الوحدات الصغيرة وتعثر الوحدات الكبيرة .

٤ - نجاح المشروع الفردى وفشل القطاع العام فى بعض المواقع .

وقد سبقتنا دول نامية الى تحقيق الاستقرار للجهاز الادارى كما نجحت فى تطبيق نظم وبرامج ادارية بالتعاون مع المنظمات العالمية واستطاعت تعميق مفهوم عمل الفريق لحل المشاكل .

والواقع اننا قد تخلفنا عن كثير من الدول فى مجال التنظيم وتأخرنا عن تنفيذ الثورة الادارية واجراء التغيير المطلوب لتطبيق المفاهيم الحديثة فى الادارة حتى تساير برامج التنمية وتدفعها الى معدلات أعلى فى التطوير وقد توطنت البيروقراطية فى الوزارات والمصالح الحكومية ثم تسربت الى الوحدات الاقتصادية وأصبحت اخطبوطا يضرب بأذرعه فى كافة الأنشطة

وحتى عوقتها تماما واصابتها بالشلل ولم يستطع احد ان يقترب منهـا او يقتحم معاقلها ولكثرة التغييرات الوزارية كان الوزير بفضل ترك هذه المهمة لمن يحل محاله والرجل الوحيد الذى تحمل المخاطرة وحاول اقتحام ميدان التغيير سرعان ما قضى نحبه وقتلته معاقل البيروقراطية بأذرعها الاخطبوطية .

واليوم يعلن السيد رئيس الجمهورية بنفسه بدء الثورة الاداريـة الادارية ومعنى ذلك ان ادارة ــ التغيير قد تصاعدت الى اعلى مستوى فى الدولة وحمل لواءها الرجل الذى قاد ثورة التصحيح وانتصر فى حرب اكتوبر واجرى اكبر التحولات المعاصرة تحريرا للارادة المصرية وتاكيـــدا لكرامة الانسان المصرى

ومن ثم فان الثورة الادارية اصبحت مهمة قومية على كل القيادات الادارية التى يجب أن تنتهز الفرصة وتحدث التغيير المطلوب فى وقت تتوالى فيه المتغيرات ويقفز فيه العلم بخطوات سريعة نحو التقدم وتتعاظم القوى الاقتصادية فى العالم وتهدد الدول الفقيرة بالتبعية أو الموت جوعا وتصبح الحركة ضرورة من ضرورات الوجود والتنمية قضية حياة أو موت .

المدخل الى الثورة الادارية

أستاذ
محمد أحمد الطويل

مدير عام التنظيم

ان ما يدور حاليا من أحاديث فى كافة الهيئات الحكومية والمؤسسات الدستورية والمؤسسات والشركات الانتاجية ... الخ حول ما أعلنه السيد / رئيس الجمهورية عند تقييمه لسياسة الحكومة السابقة أو عند اصداره لتوجيهاته الحكيمة لدور الحكومة الحالية فى المرحلة القادمة ـ ليدفعنا حثيثا الى ان نقترب الى الاذهان بعض ما يدور فى هذا الشان ـ خاصة ونحن مقبلين على مرحلة حاسمة يواجه فيها الشعب المصرى مسئوليات متعددة ويقبل فيها على مهام أساسية وجوهرية يعتبر تحقيقها شرطا لازما لاستكمال مرحلة التحول الاشتراكى وتحقيق أهداف الشعب العامل فى الكفاية والعدل مما يعتبر معه دور القادة الاداريين ـ نحو تحقيق هذه الاهداف ـ دورا كبيرا باعتبارهم جزءا هاما من تحالف قوى الشعب العاملة ـ يجب ان يصل بهم الى وضعهم فى اطارهم الطبيعى لكونهم وهم قادة العمل الانتاجى أن يكونوا هم انفسهم قادة العمل السياسى حتى يتحقق بمساهمتهم الايجابية الفعلية ـ تنفيذ خطة التنمية وبناء مجتمعنا الجديد فى هذه المرحلة الحاسمة من مستقبل وطننا الحبيب .

ويجدر بنا فى هذا المجال عندما نلقى نظرة سريعة على ما يدور حاليا فى بلدنا من أسلوب فى ادارة امور البلاد فى أى موقع سياسى أو اقتصادى أو انتاجى ... الخ ان نوضح قليلا وعلميا بعض المفاهيم التى استولت على بعض من تقلدوا الامور مع شرح مبسط للخطأ البيروقراطى الذى وقعوا فيه ومعالجة ذلك فى علم الادارة الحديثة .

وسيترتب على ذلك حتما تقسيم الموضوع الى ثلاثة بحوث : ـ

- **البحث الأول :** مفهوم البيروقراطية فى علم « ادارة الاعمال »
- **البحث الثانى :** نحو مداخل التطوير الادارى سياسيا .
- **البحث الثالث:** الديموقراطية الصناعية كمدخل للادارة الحديثة

البحث الاول - مفهوم البيروقراطية فى علم ادارة الاعمال :

لقد تساءل الكثيرون عن معنى البيروقراطية ...

فقال البعض ان منشأها المجتمع الراسمالى وانها طبقة عاملة عميلة للراسمالية ولنظام الحكم المضاد للشعب وسيلتها التعقيد واغراق مصالح الشعب فى لوائح وانظمة تمكن راسمال خطير من السيطرة على كل شىء .

والبعض قال انها تعنى ادارة الدولة عن طريق المكاتب ومن خلالها ، ويمثل هذا الاسلوب ينجم عنه مضاعفات واوجة معينية للفساد .

والبعض قال فى تعريفها بأنها الحكم من المكاتب والانفصال عن القادة ورقابتها وعدم معرفة مشاكل الجماهير فى القطاعات المختلفة وكنتيجة لذلك تصبح الحلول للمشاكل غير علمية ومبنية على الجهل ويظهر فيها عامل السيطرة والاذلال والاستعلاء بغض النظر عن المصلحة الحقيقية .

ويمكن القول بان عوامل انتشار البيروقراطية .. ترجع الى عدة اسباب منها :

١ - حب المشرف او المدير او الموظف الكبير للممارسة السلطة او التصرف على هدى من مصلحته الشخصية .

٢ - عدم التدريب على العمل والجهل والخوف من التفكير فى حليل المشاكل .

٣ - تركيز السلطة وتعقيد المسئوليات الادارية على عكس المبدأ القائل بمركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

٤ - تعدد الجهات الادارية التى تتصرف فى مسائل واحدة . الامر الذى يؤدى الى ازدواج العمل .

٥ - تخلف اللوائح والاوامر الادارية .

٦ - ازمة الاخلاق عند الموظفين .

٧ - قواعد الترقية والتى تربى الموظف على الخوف وتجعله يصعد السلم الوظيفى لابناء على كفاءة وانما بالاقدمية .

٨ - انفصال المديرين عن مرؤسيهم .. ففالبية المديرين يتصرفون من وراء مكاتبهم ولا يسعون الى عقد اجتماعات عامة بينهم وبين مرؤسيهم تناقش فيها المسائل لتظهر خلالها حلول .

٩ - ثم العامل الاخير والهام وهو انعدام الرقابة الشعبية .

١٠ - وفى علم ادارة الاعمال شمل أو نسب الى مفهوم البيروقراطية .
النقائص الثلاثة وهى :
- الاوتوقراطية .
- البيروقراطية .
- الديمقراطية .

فماذا تعنى الكلمات الثلاث :-

المشكلة فى تحديد معانيها ان كل منها تحمل الى الاذهان عن الايماءات العاطفية أكثر مما تحمل من الدلالات العقلية .

الاوتوقراطى فى خيالنا شخص مغرور ومتعجرف ومتسلط وقوى .. ولكنها صفات عاطفية .. مع أن تعريفه أنه هو الشخص الذى يستمد سلطته من قدرته على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

والبيروقراطى فى خيالنا أيضا بارد وبليد وغبى ومعرقل ولا يحسن التصرف .. مع ان .. تعريفه العلمى أنه هو الشخص الذى يستند على مجموعة من النظم والقواعد الدقيقة المحكمه والمقررة والمعروفة مقدما .

والديمقراطى فى خيالنا ومع عواطفنا .. شخص مفتوح العقل .. زكى وكفء ومتواضع و .. و .. الخ .. وتعريفه العلمى أنه الشخص الذى يقبل أن يشرك الآخرين فى طاقاته وكفاءاته وسلطاته وامتيازاته مقابل ان يشترك هو مع الاخرين فى نفس الاشياء .

ومع ذلك .. ففى الواقع لا يوجد شخص اوتوقراطى وآخر بيروقراطى وثالث ديموقراطى دائما فالصفات الثلاثة مفروضة فينا كلها لأننا نحتاجها كلها .

والعبرة بأى الصفات هى الغالبية .. والذى يحدد اى الصفات تتغلب ليس هو الشخص كما هو شائع فى تصورنا المسائلة ليست اختبارا .. ولكنها ظروف .

الاختيار فيها محدد بحائطين .. العصر .. البرنامج .

العصر يعنى مستوى التطور البشرى والتطور البشرى يعنى مستوى التطور الآلى .. لان هذا التطور الآلى هو الذى يحدد الى اى مدى يمكن أن يكبر المشروع الذى يدير انتاجا او خدمة ما .

وبالتالى اى الاساليب أصلح لادارته وأقدر عليها .. فهكذا ينظر علم الادارة الى التاريخ .

وعندما كان التطور الآلى محددا كانت المشاريع صغيرة .. وكان دورها فى حياة الانسان ضئيلا لذلك فمن ناحية كانت ادارتها لاتحتاج الى عقول متعددة ولا الى ايد كبيرة فى ادارتها .. يكفى عقل واحد ليقرر ويحدد كل شىء .

ومن ناحية اخرى ليست هناك حاجة ملحقة لتنظيم العلاقة بين الناس وبين هذه المشاريع أو بالقدرة ليست هناك حاجة للتوسع والتعمق فى تنظيم هذه العلاقة يكفى عدة قرارات قليلة وعامة وواضحة وحاسمة .

وعندئذ كان المشروع الاقتصادى او الاجتماعى يديره فرد واحد هو الذى يقرر كل شىء وكان المجتمع يدار اتوقراطيا من الاسرة الى الدولة .

وما اندفع التطور الآلى وازداد تعقيده انفتحت ابواب جديدة للنشاط الانسانى ووسعت أوضحت حجمه وعقدت علاقاته .. واصبح مستحيلا أن يوجد الفرد القادر على تخطيط كل هذا وادارته ـ فظهرت البيروقراطية اى عدد كبير من الناس يديرون مشروعا واحدا تتوزع مسئوليته عليهم جميعا وتتوزع سلطة اتخاذ القرارات فيه عليهم وهذا كله يحتاج الى تنظيم .. يرسم لكل منهم من اين تبدا سلطته وصلاحيته واين تنتهى .. والتنظيم لابد ان يكون .. واضحا وقاطعا ودقيقا ومستقرا .. هذا التنظيم وهو البيروقراطية ..

ومع ذلك فهى بمجرد ان ظهرت البيروقراطية وسادت وانتهت الاوتوقراطية .. لا .. انه ما زال هناك قدر من السلطة فى يد بعض الافراد يستطيعون باستخدامها أن يتخذوا قرارات تعتمد على تقديرهم الخاص للمواقف ويلتزم الآخرين بتنفيذها . وهذه صفة أوتوقراطية .. هذا هو ما يقصد عندما نقول ... العصر .

والعامل الثانى فى تحديد اى النظم الادارية الثلاثة اصلح وافلح .. هو البرنامج .. والبرنامج مصدره نوع الاهداف التى يرتبط الشخص بتنفيذها ..

وعندما تكون الاهداف كبيرة وعسيره ودقيقة تفرض الادارة الاوتوقراطية نفسها لان النظام البيروقراطى سيجزىء عملياتها ومسئولياتها وبالتالى سيجزىء ويضعف القدرة على اتخاذ قرارات فيها والنظام الديموقراطى فى الادارة سيفقدها ما تحتاجه من قدرة بما تراه على الحسم .

وعندما تكون الاهداف عادية تجد البيروقراطية متسعها وفراغهـا كاملين لتملأهما ويسيطر الاسلوب الديمقراطى فى الادارة فى حالتين :

- عندما يكون المجتمع مخططا ومحكم للتخطيط — يرجع الاسـلوب الديمقراطى فى الادارة ليحمى حرية الاسلوب الديمقراطى فى الادارة ليحمى حرية الافراد من طغيان التخطيط .

- وعندما تكون الاهداف اقل برودة من الاهداف العادية تتسـع الادارة الديموقراطية كأسلوب يسمح بالبطء والتانى والمداولة .. اذا اى الاساليب اصلح .. ؟ .

أو بمعنى ادق اى الامزجة الادارية اقدر على خدمة اهداف ادارة مافى عنصر معين — أى الاساليب يجب أن يكون هو الغالب (فى المزيج) الادارى الذى نختاره .. ؟

نحن بالذات فى حاجة الى هذا التحديد — لاننا خضنا المعركة ضد البيروقراطية دون تحديد لما نريده بالضبط .. قد تقع فى خطأ كبير

وبعض ما نراه الآن .. وما نطالعه الآن ايضا يشير الى هـذا .. وبجب أن يحذرنا منـه .

ان النموذج الشائع الآن من اعداء البيروقراطية عنـدنا الآن هم الرجال المسئولون .. الذين يحتلون مراكز رئيسية ويريدون باخلاص أن يريحوا الناس من متاعب البروقراطية فيقفون معظم القواعد والنظم والاجراءات البيروقراطية .. ليحـل محلهم قرارهم الخاص الشخصى ومعنى هذ انهم يقيمون سلطة ادارية او اوتوقراطية هى سلطتهم شخصيا .. محل السلطة الادرية البيروقراطية التى نريد أن نتخلص منهامع أن المسلم به أن .. البيروقراطية أكثر تقدما وضمانا واقل تعرضا للخطأ من الاوتوقراطية ، واننا نحارب.. البيروقراطية سعيا الى ادارة اكثر تقدما.

ولكى نحدد المزيج الادارى الذى نريده — نحتاج أولا الى نظـرة فاحصة الى المكونات الاولية والاساسية الثلاثة لأى اسلوب ادارى ..

والسلوك الاوتوقراطى اهم ما يميزه رصيد ضخم من التقاليـد يسنده .. واحترام شديد للسلطة يحدد محتواه .. اذ ان منبعه رجل واحد هو المسئول وان آراءه هى التى تسـيطر على الآراء ... وكان اشتراك أفراد آخرين فى العمل لا يبرره الا الحاجة الى جهـدهم ..

وجهدهم المحدود بتنفيذ ما يراه وما يقرره الاوتوقراطى الذى يتربع على القمة بمفرده .. وكانت المشاركة حلا خاضعا لما فوق - لا تشوبها تمثيل ما تحتها .

والاوتوقراطى بأحد وجوهه هو الشخص الذى يجيد استخدام الآخرين لتحقيق أهدافه هو وهذا النوع من الاوتوقراطية ظهر مع نمو الصناعة محاولا مقاومة ظهور البيروقراطية ، والحلول محلها .. ومن ابرز صفات الاوتوقراطى ايضا صفة يطلق عليها علماء النفس (الحضور) المقصود بها ليس مجرد القدرة الخارقة على التأثير على الآخرين وانما القدرة على السيطرة عليهم دون ابداء حركة . والاوتوقراطى متطلع دائما الى مزيد من السلطة وهنا يجب ان نفرق بين السلطة وبين استخدامها من ان يكون لشخص الحق فى استخدام الصلاحيات وبين استخدامها فعلا .. ففى هاتين التفرقتين . اختلافات واضحة بين الاوتوقراطى والبيروقراطى ..

والاوتوقراطى تهمه السلطة وحتى ولو لم تكن له الحق فى ممارستها .. كل ما يهمه هو الا يكون هذا الحق لا حد غيره - لذلك فالشريعة مسالة لا تشغل بال الاوتوقراطى كل ما يشغله هو الأمر الواقع وهو يؤمن بأن بسلطته ان يسبغ الشريعة على هذا الأمر الواقع .

أما الديمقراطية - فالشريعة تشغله الى أقصى حد - يهمه الا يتخطى اختصاصاته لكى لا يتعدى أحد على اختصاصه - لذلك فهو لا يتطلع الى السلطة كفرد ولا يسعى للحصول على مزيد من الحقوق أو الصلاحيات .. أنه على العكس يعتقد أن الاختصاصات قابلة لمزيد من التفتيت دائما وأن السلطة والمسئولية قابلتان لمزيد من التوزيع على الدوام .

الاوتوقراطى يعبد القوة والسلطة .. والبيروقراطى يعبد النظم ونظم هذه العباده .

والاوتوقراطى - كما سبق ينتهى تاريخيه كنظام معقول بضخامته وتعقد النمو الآلى ولكنهما تبقى كعنصر من العناصر المكونة للنظام البيروقراطى .

وتبقى أيضا كخطر يهدد حسن الادارة على الدوام فى مراحل التمرد والثورة على البيروقراطية لأن الثورة على البيروقراطية .. قد تأخذ شكل تعميق التخصص وتعميق تقسيم العمل فتثير الخوف من تفتت

المسئولية فتخلص اجهزة الرقابة الداخلية والخارجية المتعددة التى تؤدى فى النهاية الى تجميع السلطة الحقيقية فى يد المسئول عن اجهزة الرقابة .. الذى يتحول الى اوتوقراطى من أشد أنواع الاوتوقراطية قوة وضراوه .

كما قد تأخذ الثورة على البيروقراطية شكل انعدام الثقة فى أفراد الاجهزة البيروقراطية .. فتنتقل السلطة الى أوتوقراطى جديد من أهل الثقة .

فالفرق الموضوعى الاساسى بين الاوتوقراطية والبيروقراطية هو أن الاوتوقراطية همها أن يتحقق للديموقراطية معها ان يسير كل شىء بنظام بغض النظر عما يتحقق وما لا يتحقق .. أما فيما عدا ذلك فالنظامان متشابهان .

الاوتوقراطية .. البيروقراطية ..

الاوتوقراطية حكم الفرد بالقوة والسلطة .. البيروقراطية حكم الجهاز بالقوة والسلطة .

ولكن هذا الفرق الموضوعى خطير .. فى ظل النظام الاوتوقراطى .. مهارات الفرد وكفاءاته هى كل شىء لان عليها يعتمد كل شىء .

فى البيروقراطية ليس المهم مهارات وكفاءات وانما المهم خبرته المركزة الضيقة المحدودة ومدى امكانية الاعتماد عليه ومدى انتظامه .

فى الاوتوقراطية غياب الفرد أو تغييره يهدد كل النظام بينما فى البيروقراطية غياب الفرد أو تغييره لا يؤثر فى شىء وعلى العكس فان وجود فجوة صغيرة فى النظام المعمول بها يهدد بأزمة حقيقية .

وكلما حملت البيروقراطية معها حلا لعجز الاوتوقراطية فى حل مسئولية ادارة المشروعات التى تكبر باستمرار وتنمو باضطراد .. فانها تحمل معها عيوبا خطيرة لعل من ابرزها سببان :

١ ـ زيادة النفقات الادارية للمشاريع زيادة ضخمة يتحملها بالطبع جمهور المستهلكين .

٢ ـ السبب الثانى أنه كلما زاد تعقيد التنظيم الاجتماعى من ناحية كلما زاد خضوعه للتخطيط من ناحية أخرى كلما تضمنت سلطة الاجهزة البيروقراطية حتى تحولت الى دكتاتوريات جديدة للفردية .

وقد تعقدت هذه الظاهرة وانتشرت فى ظل نظم البيروقراطية حتى تحولت الى انعدام كامل للثقة فى الفرد وفى قدرته وفى ملكاته . حولته الى مجرد ترس ورقم يمكن الاستغناء عنه ببديل له فى أى وقت .

لا شك ان تطور البيروقراطية للمجتمع المنظم من نظام ومظهر وانتظام وفاعلية وسهولة وحرية انما لم تفعل شيء الان كل ما ابتدع أساسا لتدعيم حرية الانسان وكانت الادارة الديمقراطية وتطويرها سياسيا هى الرد على انقضـــاء دور الاوتوقراطية وعلى الخطـــر الـــذى تمثله نمو البيروقراطية وانتشارها وهذا ما سنتناوله فى البحث الثانى .

البحث الثانى ـ نحو مداخل التطوير الادارى سياسيا

ان اول ما يبدو وهو أن الديموقراطية نقيض لحسن الادارة .

فى ذهن الادارى العادى أن الديمقراطية هى وليدة فقدان الادارة الحسنة مع ان الحقيقة أن كلمة الديمقراطية نفسها تشير الى وجـــود قاعدة ما تحكم الناس والأوضاع الى وجود أساس نظرى للادارة . .

● وما معنى الديمقراطية هنا ؟

نقط الانطلاق الثلاثة للديمقراطية هى المساواة والحرية والمشاركة .

المساواة واضحة : ان أحدا لا يميزه شيء عن أحد . . ولكنها نطاق الفكر الديمقراطى تحتاج الى تحديد أدق .

الفكر الاوتوقراطى يؤمن بالمساواة بين رعايا السيد الاوتوقراطى ولكنه عندما ينظر اليهم يرى أوجه الشبه بينهم أكثر مما يرى أوجـــه الخلاف يتوقع منهم استجابة متساوية ووحدة لأوامره ونواهيه .

أما الفكر الديمقراطى بايمانه بالمساواة بأن يرى اوجـــه الخلاف بين الافراد اكثر . . كما يرى أوجه الشبه ـ فالمساواه تعنى حقا مساويا فى خصائص وصفات ورغبات مختلفة يتولد عنها سلوك مختلف .

والحرية تعنى حق كل فرد فى التعبير عن خصائصه ورغباته وصفاته المختلفة .

والمشاركة تعنى حق كل فرد فى أن يشترك مع الآخرين فى كل شىء وان يشترك معه الآخرين فى كل شىء .

وعندما يتحقق كل هذا لابد من نقطة للاصطدام عندما يأتى الدور الفعال للديمقراطية عندئذ تعنى توحيد العناصر المنفصلة وتوحيد الاشخاص المنفصلين بالتنسيق والتوفيق بينهم ..

ومن هنا تتطلب الادارة الديمقراطية مزيج من الادارة الاوتوقراطية اذ يوجد افراد لهم سلطة التقدير وحق اتخاذ القرار واصدار الاوامر – ومن الادارة البيروقراطية اذ تأخذ بالتخصص وتقسيم العمل وبالقواعد والنظم ولكنها تخضع ذلك كله للمضمون الديمقراطى .

والمضمون الديمقراطى فى الادارة ليس مجرد حق فى المناقشة والتوصية ولكنه حق كل فرد فى أن يقول رأيه وفى ان يسمع وان يناقش وان يحترم حقه فى أن يقترح وفى أن ينفذ .

وهذه الحقوق فى الديمقراطية الادارية تمارس فى خلال نظام ذى شكل بيروقراطى لأن هذا الشكل البيروقراطى ضرورى لتوزيع الاعمال والمسئوليات وتخضع فى النهاية لسلطة فرد الاوتوقراطية المتشكل لولا انه يستمدها من ثقة المجموع .

هذه هى الديمقراطية الصناعية التى يجب ان نتمسك بها وبكامل حدودها ومفهومها القانونى والموضوعى حتى نصل الى السعادة فى المجتمع الذى نعيش فيه . والسعادة هى الحرية قبل كل شىء ان يملك الانسان حق تقرير مصيره بنفسه فلا يبيع عرقه – ولا يملك مصيره ولا يحس انه مربوط بشىء لا يستطيع التحكم فيه ولذلك فالحرية فى – الاشتراكية هى قبل كل شىء حرية مرتبطة بشىء لا يستطيع القول عده الا انه بالمساواة – لأن الحرية شكلا بدون المساواة لا تكفى الانسان .

ولذلك يجب ان يختفى الراسمالى الذى يملك ولا يعمل – ولا بد أن – يختفى العامل . الذى يعمل و يملك .. فاذا نظم المجتمع بطريقة تجعل المنتجين يملكون ويعملون فى نفس الوقت . فانهم يستردون حريتهم ورشدهم .

هذا هو اساس التجربة التى يجب أن نأخذ بها وهى تجربة الديمقراطية الصناعية – وهى ان يملك الشعب المؤسسات وان يدير العمال والمنتجون مؤسساتهم – وبذلك جميع عمليات الانتاج الثلاث وهى الملكية والادارة والعمل وينتهى التناقض بينهما .

هذا هو السر ايضا الذى يجعلنا نعقد الآمال الكبيرة على الحرية التى فى بلادنا الآن وهى انتخاب العمال المندوبين فى مجالس الادارة وفى اللجان الانتاجية ومغزى هذه التجربة انها .تجربة خطيرة لأنها محاولة لتجعل من العامل مديرا ومنتجا ومالكا .

وفى هذه الحالة تعود الى العامل والمنتج كرامته الحقيقية .. لانه يعمل ويملك — ويدير فى نفس الوقت وتقترب حريته .. فى هذه الحالة من الكمال — اكتمال الحرية اسمه فى الاشتراكية السعادة .

ولكن بجانب حماسنا للحرية يجب أن نصل الى نفس الحال للعدل اننا اليوم فى معركة اجتماعية خطيره هى اكبر معركة مرت بها أجيال المصريين والعرب فى خلال سنوات وسنوات .

اليوم نريد ان تتم تثورتنا الصناعية .. ونريد ان توزع الثورة التى تنتج من الصناعة وتنتج من العمل حتى نحقق العدل الحقيقى لجميع المواطنين .

فكيف نهيىء هذا الجهد وهذه التربية الاجتماعية الضرورية لكل ثورة اجتماعية هل ننتظر اجيالا طويلة وسنوات عديدة لتمر بنا سلسلة من التجارب والاخطاء كما انتظرت الثورة القومية حتى تحققت .

هذا هو السؤال — ان ضغط الأجيال فى سنوات وضغط السنوات فى ايام يتم بالوعى الاشتراكى فان المواطن الذى يفهم دوره فى المجتمع وفضله على الانتاج وحقه ومسئوليته هو المواطن الجديد فى عصرالصناعة والعدل .

ان الوعى الاشتراكى هو الطريق الوحيد لنخلق مواطنا يتحمس للعدل كما يتحمس للحرية فمجتمعنا الجديد قوامه العدل والحرية معا وفى نفس الوقت لا يتم ذلك الا اذا أفسحنا الطريق للوعى الاشتراكى دائما فعلاج الاشتراكية دائما مزيد من الاشتراكية والعدل يحتاج الى وعى والتزام ومسئولية وانضباط واصول واضحة .

ومعركتنا الاجتماعية تحتاج الى تعبئة اشتراكية ووعى اشتراكى ونشاط اشتراكى تماما .. كما نحتاج الى تعبئة وطنية .

والحماس للحرية فقط وبدون حماس للعدل خمول وتعب وسقوط وسط الطريق أنه رضاء بانصاف الحلول .

كذلك نحتاج لتطبيق كل ذلك الى تحديد المبادىء والمسئولية بل ونحتاج الى اكثر ـ من ذلك الى توضيح وتأكيد للمعانى بل ونحتاج الى صياغة هذه القيم والاخلاق فى قوانين .

فالاخلاق وحدها لا تحل كل المشاكل لأن الاخلاق مسألة غير محدودة واحيانا تصبح مسالة نسبية او غامضة .

ولنفترض مثلا اننا نحتاج الى مدير لاحدى اشركات وله كل هذه الصفات فماذا لو اعتمدنا كل الاعتماد على هذه الصفات الشخصية ـ ماذا يحدث لو تغير هذا الشخص ؟ هل تنهار الشركة ؟ ..

ان تحديد المسئوليات وتحديد العلاقات فى داخل الشركة قد يفيد اكثر من مجرد الاعتماد على شخص واحد ولو كان موهوبا وذكيا . فالتنظيم يحتاج الى منطق وترجمة الاخلاق والفضائل الى قوانين وقواعد وترجمة الآمال الى تنظيمات .

أما ان نترك المسالة للارتجال أو الاجتهاد او العبقرية الشخصية أو الفضائل الذاتية فهذا كل فكرى أو ترف لا نستطيع أن نتحمله .

والذى الحه فى الميثاق انه أوضح بطرق كثيرة حلولا محددة لهذه المشكلة فقد اوغل فى الباب الخامس الى بناء وتصميم هندسى محدد مفصل له ملامح حقيقية وهذا معناه ان الميثاق يعارض الغموض والتصميم أو التجهيل أو المبنى للمجهول ـ الميثاق يطرح ـ مشاكل هذا الجيل ويوضح مسئولياته .

أما الذين يريدون أن يتركوا كل شىء للغموض أو التعميمات فهم يخالفون من تحديد المسئوليات أنهم يعتمدون على العموميات الغامضة .

التحديد مطلوب لأن التحديد عنصر رئيس فى المسئولية والتحديد هو الذى يساعد التطبيق ولذلك فانى أرى بأن العاملين بأى شركة ابتداء من المدير العام الى اصغر عامل لحقه نقد فهو نقد بناء هو النقد الذى يبحث عن مبادىء عامة تنطبق على الجميع دون استثناء لان الميثاق مبادىء جماعات لا ميثاق اشخاص وأفراد .

وهذا هو الارتفاع عن مستوى الاطماع والاشخاص الى مستوى المبدأ ـ انه التجرد لوجه الوطن ووجه الشعب قبل اى اعتبار آخر .

ولذلك فاى هجوم على ادارة او على الاجهزة التنفيـــذية او اى انتقاد مهما كان - مادام هجوما لتوضيح مبادىء واصول . فهـــو اذا مطلوب لان مهمتنا هى البحث عن مبادىء واصول لتنظيم حياتنا المقبلة فى الشركات - والمطلوب الآن توضيح الاصول والمبادىء مهما كانت نتائجها فى التطبيق و مست هذا الشخص وذاك .

ولو أخذنا العاطفة سواء الاشفاق فى النقد . بل لو أخذنا عـــادة العجز عن الافصاح عن آرائنا أو حتى الخجل فى الافصاح عن آرائنا التى قد تكون خاطئة . فاننا نهبط عن مستوى المبادىء الى مستوى العلاقات الشخصية والمجاملات والاحتفالات اى انه لزاما علينا ونحن بصدد هذا البحث فى تحديد مفهوم الادارة والاشتراكية وتطويرها سياسيا وبالتالى تحديد المسئوليات ان يتحقق مبدأ المسألة على الوجه الأكمـــل . وفى نفس الوقت يتحدد دور الاتحاد الاشتراكى والمؤسسات والاجهـــزة الشعبية فى الرقابة المطلوبة منه طبقا لما نص عليه الميثاق الوطنى . حتى نطمئن على ســـير العمل بالشكل الامين دون انحراف وهنا فقط يمكن القول اننا وصلنا الى أرقى القواعد فى العمل وأمثلها بمضمونها القانونى والموضوعى ويهدى من النظام الاشتراكى العظيم .

البحث الثالث - الديموقراطية الصناعية كمدخل للادارة الحديثة :

ان أولى المشاكل التى تعترضنا هى نجاح الادارة فى عملها والتى من أهم مهامها السهر على شئون موظفى وعمال الهيئة او الوحـــدة او الشركة . اذ ان نجاحها فى ذلك تنعكس آثاره على العاملين فى هذه الجهات اذ يبيت كل منهم مطمئنا الى وضعه من الحصول على حقه فينصرف الى عمله وبذلك يتضاعف الانتاج وهذا هو الغرض الاكبر والاهم الـــذى ارادته القوانين الاشتراكية ومفهومها واثارها وطالبت بحق ان تكـــون الديمقراطية الصناعية هى المدخل الرئيسى للادارة الحديثة .

وان طريق النجاح لرئيس الشركة او الوحدة او لأحد المديرين أو الرؤساء بالاقسام .. هو الفهم للعنصر الانسانى والادراك الواضح لاهمية العلاقات الانسانية فى مجال العمـــل .. فمن طـــريق دعم العلاقات الانسانية نحقق الوفرة الانتاجية ونحسم معظم مشكلات العمل والعاملين دون عناء وبأنجح الوسائل .

كما ان عنصر المشاركة وهو الاساس فيما يسمى بالقيادة الجماعية او الديمقراطية الصناعية وأهم عنصر فى الادارة الاشتراكية الحديثة هو الذى يعطى لكل عامل الثقة فى نفسه ويجعله يساهم مخلصا برأيه لأنه

يشعر ان الادارة ادارته وان البلد بلده - وأن تحسين الانتاج يعود عليه وعلى كل أبناء الوطن سواء فى ذلك المدير أو الخفير .

ان الادارة الاشتراكية تعطى قدرا كبيرا من الاهتمام للافراد نآميين فنسيانهم لحاجاتهم ومشاكلهم الانسانية ولظروفهم الشخصية موضع الفهم والرعاية كى يستريح نفسه ويعطى من ناحيته لعمله وواجبه ولخصائصهم ومبادئهم كى يشعر منهم أنه يلقى العناية كانسان ، وانه اقصى الطاقة وكل الفهم والعناية والاخلاص .

وفى نفس الوقت تعطى الادارة الاشتراكية الحديثة عنصر المشاركة الاهمية الكبرى فهى لا تقل من أهمية ضرورة الاخذ بالاسلوب الديمقراطى فى الادارة ، والاشراف فتحسين العلاقات ودعم الاتصالات الطيبة والتماسك بين جماعة العمل والروح المعنوية العالية لا توجد الا من خلال اتباع الافراد للمادية والمعنوية وللاستجابة لمطالبهم الواضح للالتقاء مع اتجاهاتهم وآراءهم .

والادارة الاشتراكية تتفهم شخصية الافراد وتتقبل وتستوعب ظروفهم وتبث لهم روح الجماعة وتقودهم كجماعة انسانية تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والتعاون وارادة التعايش الودى ، والادارة الاشتراكية ترفض بل تنفر من التحكم المطلق ولكنها لا تترك الزمام على اطلاقه .. ففى التحكم يشيع التوتر وروح الكراهية ونمو السلبية وفى ظل الفوضى تسود روح العداء - والموجه الماهر هو الذى يعمل على ابراز هذه المعانى للعاملين فى شركته ويخلق فيهم روحا تتقبلها وتعمل على تحقيقها - فان فعل ذلك حقق أولى خطوات النجاح .

واذا كان الطبيب لا يحقق نجاحا فى مهنته الا اذا فحص المريض بدقة وعناية ومساءلته عن الامة واعراض مرضه وتطوراته وسمع لكل ذلك فى صبر وآناه حتى يتمكن من تشخيص الدواء تشخيصا دقيقا يسهل معه ان يصف الدواء كذلك الموجه الناجح يلزمه قبل أن يكتب توجيهات نظرية أن يتعرف على طبائع العمل ودقائقه فى الشركة التى يعمل بها والتقاليد الخاصة بها ونظمها حتى اذا استوعب ذلك استطاع أن يقوم بعد اذ بتوجيهات سديدة عن خبرة ودراية . ومتمشية مع الوقائع فتكون ادعى الى الاستجابة .

كما أن الموجه الناجح هو الذى لايلقى توجيهات نظرية بحتة يأتى بها من الخارج قد يكون من المتعذر تنفيذها فى هذه الشركة . فيعقد الامور بدلا من تيسيرها انما هو الذى يستلهم توجيهاته من مجريات

الامور ومسار العمل ويستخلصها ممن يشاركونه المسئولية ليقف منهم على مهام وحداتهم ويتدارس معهم الابحاث التفصيلية المتعلقة بالعمل الذى تؤديه الوحدة وطرائق تأديته ومن هنا يمكن ان يتعرف على اوجه الضعف فيرسم لها من التوجيهات ويستحدث من النظم والوسائل ما يكفى رفع مستوى الخدمة وبالتالى زيادة الانتاج .

وعلى ضوء الابحاث التفصيلية التى يقوم بها المشرف او الموجه يمكنه ان يتبع ذلك بتحليل دقيق لمهمة كل مدير او مدير ادارة ولكل وحدة ومن وحداتهم حتى يستطيع على ضوء تقييم أعمالها تقدير العدد اللازم لها واعداد المكان الملائم لهم وتحديد اولوية الأعمال .

وعليه يجب ان يفهم المشرف أنه قائد للرجال وليس اداة قمع من ادوات الادارة وأن مقياس نجاحه هو ما ينطق به مدى انتاجه واكفايته وأن العلاقة الودية الطيبة مع المرؤوسين تدفعهم الى العمل بروح من الود والاخلاص .

وهنا يجب علينا أن نعتمد على ماياتى من اسس لتحقيق ذلك وهى تنقسم الى قسمين :ـ

القسم الاول : النواحى الاساسية التى يتناولها الاشراف بصفة عامة .

القسم الثانى : الصفات الاساسية اللازمة لنجاح المشرف او الموجه بصفة عامة .

القسم الأول : النواحى الاساسية التى يتناولها الاشراف بصفة عامة :

١ ــ بفهم المشرف طبيعة العمل بالشركة التى يعمل بها وتخطيط أعمال الادارة على ضوء ذلك .

٢ ــ تقييم أعمال الادارة الى وحدات وتقييم العمل بكل وحدة وتقدير اللازم لها .

٣ ــ تحديد اختصاصات وواجبات كل موظف تحديدا دقيقا .

٤ ــ مراجعة السجلات والاستمارات والنماذج التى يقوم فيها العمل وتعديلها أو تبسيطها بصورة تسهل استعمالها وتحقق الغرض منها .

٥ ــ تقبل مقترحات المرؤوسين واعطائها الاعتبار الكافى وعمل ندوات تدريبية عملية لهم افهام كل منهم أنه فى مجال المجموعة فرد يستحق الاحترام والاعتبار .

القسم الثانى :- الصفات الاساسية اللازمة لنجاح المشرف او الموجه بصفة عامـــة :

الاشراف التوجيه فن . . اكثر منه علم ولكى يكون المشرف ناجحا يلزمه صفات اهمها :ــ

١ ــ ان يتمتع بشخصية محبوبة تستوجب احترام الاخرين وان يعنى بمظهره الشخصى وسلوكه .

٢ ــ أن يكون هادئا أمام العقبات التى تصادفه فى العمل .

٣ ــ أن يكون دمث الاخلاق متعاون مع غيره من رؤساء ومرؤوسين .

٤ ــ ان يتدارس النظم الادارية الحديثة ويعمل دائمـــا على الالمـــام بالقوانين والتعليمات والمنشورات وان يكـــون فاهما للخطوط العريضة لرسالة الشركة التى يعمل فيها متجاوبا معها .

٥ ــ أن يكون نشيطا فهو يعتبر محور الحركة والنشاط فى ادارته .

٦ ــ ان تكون له مقدرة على تعليم الاخرين والتفاهم معهم .

٧ ــ ان يكون قابلا للاستفادة من خبرات غيره فالاشراف فى اى عمل لا تكفى فيه الخبرة الشخصية وحدها وانما يجب أن يكـون لدى المشرف الاستعداد للاستفادة من خبرات الآخرين .

٨ ــ أن يكون حسن التصرف لبقا فى معاملة مرؤوسيه من جهـــة وان يخلق جوا تعاونيا بينهم من جهة أخرى .

٩ ــ العلاقات الانسانية لهـــا أثر فى كل ذلك فالمشرف الاكثر اهتماما بمصالح مرؤوسيه الرسمية والشخصيه أكثر نجاحا فى الحصول على نتائج محمودة .

١٠ ــ اذكاء الشعور نحو الخدمة وتبصير العـــاملين بالشركة بأنهم فى خدمة الوطن والمواطنين .

هذا هو ما استحدثته المؤسســـــات والشركات من اسس لادارة الشركات لتتمشى مع الحرية والاشتراكية والديمقراطية فى الانتاج . . فالديمقراطية فى مراكز الانتاج هى احـــدى اسس النظام الديمقـــراطى الجـــديد .

وهؤلاء المرضى بالسلطة وتركيز السلطة والغيرة على السلطة لابد ان يحولو الى مصحات نفســـية أو معاهـــد التدريب الاشتراكى حتى لا يوقفوا عجلة التطور المنشود لامراضهم النفسية واستهتارهم بالتطور الاشتراكى والديموقراطى فى بلادنا .

ان ظهور لجان الاتحـــاد الاشتراكى فى المؤسســـات والشركات واشتراكهم فى اللجـــان الانتاجية تطبيقـــا للقـــرار الجمهورى رقم ٢٨٠ لسنة ١٩٦٩ معناه ان جميع العـــاملين فى المؤسسة او الشركة يشتركون فى تقرير مصير المؤسسة أو الشركة .. وان احتكار السلطة أو فرض السلطة من أعلى .. قد اصبح غير ذى موضوع والذين يحاولون ايقاف عجلة التطور واهمين لأن تجربتنا الاشتراكية والديمقراطية تحتم ان تكون لهذه اللجان دور مهم وحاسم .

ونظرية الادارة الحديثة هى ثورة فى الادارة ـ ولكنه يجب أولا أن تتوافر الشروط الموضوعية وأن تبلغ الاوضاع السياسية والاجتماعيـة والاقتصادية حد النضج .

ولكن علاوة على هذه الشروط الموضوعية توجد عدة عوامل اخرى ذاتية وهى قابلية العناصر الثورية لحل متناقضات المجتمع القديم وهذا يتوقف على درجة تنظيم هذه العناصر ودرجة وعيها وروحها الثورية وقدرتها على اجتذاب الجماهير الشعبية الواسعة وراءها .

لذلك فان من أهم واجبات العقلية الاشتراكية فى الادارة الحديثة ان تضع برنامجا واضحا وان تكون معرفة علمية بطرق النضال ووسائلها فى سبيل الاشتراكية لتستطيع جماهير الشعب تحقيق هذا البنـــاء والتصدى لأى انحرافات تحيد بها عن الهدف المرســوم لذلك يجب ان يكون للعقلية الاشتراكية الدور القيادى فى كل تخطيط حتى تحصل على الاهداف المطلوبة . ولنحصل على هذه الاهداف يجب ان تتصدى هذه العقلية الديمقراطيـــة لتسيطر فى الشركات الصـــناعية وتحل فيها عقليـــة الديمقراطية الصناعية والديمقراطية الصناعية كفكـــرة ضرورية لتحرير العمال من هذا الاعتماد الشديد على أداء واحدة وهى أرادة المالك .. وهى ضرورية لأنها تنوب العمال على ادارة امورهم بأنفسهم وليس معنى ذلك هو الهبوط بالادارة الى مضمون أقل دولية من خبرة المـــديرين فى ظل النظام الراسمالى .. فلقد كان لكل المفكرين الذين دعوا الى فكرة الديمقراطية الصناعية يطالبون ويتشددون فى أن يكون مندوب العمال الذين فى مجالس الادارة من الدراية والخبرة بحيث يستطيعون النهوض بالمؤسسة نهوضا حقيقيا .

معنى ذلك .. اننا ونحن نعمـــل فى جميع الميادين .. لا نفرط فى اختصاصاتنا .. ولا نتكاسل ونعطل تفكيرنا البناء .. لا أحد يقوم بعملنا سوانا لا أحد يفكر لنا سوى عقولنا وميثاقنا .

وهناك وسائل محدودة لتنفيذ أوامر رؤسائنا - فليس معنى الاوامر انها مقدسة او معناها ان يلغى اصحاب العقول عقولهم بل يلغون عواطفهم ومشاعرهم وما فائدة أن تفكر أو تشعر او تنفعل اذا كان هذا ليس هو المطلوب وانما المطلوب ان يهبط الوحى على المشرف او الموجه ليقول كلمته المقدسة .

ان ايماننا بالعمل الحق فى حدود اختصاصنا ..
ان نتلقى القرارات المكتسبة بصدر رحب ..
ان نشعر بأننا مسئولون عما نقوم به .
هذا وحده هو الذى سيدفع عجلة الانتاج .
وهذا وحده سيكون دعامة حقيقية للتنظيم الشعبى المرتقب .
وبهذا وحده ستختفى صورة الخائف الذى يرى الخطأ ولا يستطيع دفعـــه .
انها فى المقام الأول أزمة أخلاق ورواسب عهود طغيان مضت .

ونحن مازلنا والحمد لله .. لنا .. أخلاقنا وضمـــائرنا التى تستطيع ان تكتسح هذه الأوضاع أن وجدت والقاعدة العملية تقـول أن التنظيم الأول فى أى عمل هو الذى يضمن أداء العمل على احسن وجـــه وبأقل جهد وفى أقصر وقت .

وفى التطبيق نضيف الى هذه القاعدة عددا من مبادىء العمـــل الاشتراكى عنـــدنا والتى تؤثر فى طريقة العمـــل والادارة الاشتراكية الحديثة .

أولا - نضيف فكرة القيادة الجماعية ، فلا تكون هنـاك فردية فى العمل .

ثانيا - ونضيف مبدأ ديمقراطية الانتـاج وأن يكون قريبا لمعنى القيادة الجماعية فلا تتخذ قرارات الانتاج الا بناء على رغبة كل العاملين

ثالثا - هناك مبدأ آخر هو مركزية التخطيط ولامركزية التنفيـذ .

ومن هذه المبادىء ومن القاعدة العلمية يجب أن يتبع التنظيم .. والمنظم لذلك يحتاج هو أيضا الى خبرة الادارة .. والادارة فن وتخصص تماما كالصناعة والزراعة وأعمال البورصة والبنوك .

والمنظم يحتاج أيضا الى نوع من التجربة .. عليه ان ينسى الواقع فترة ويفكر فى الهدف وكيف يؤديه فقط .. عليه ان ينسى الاجهـــزة

الضخمة والدهاليز والطرق المتعرجه التى تملأ أدارته ويهجم على الفكرة الاساسية ماذا ينبغى أن تفعله الشركة وبأى تنظيم .. وأى فرد يبحث ما لديه وبذلك يكون قد تحرر من التنظيمات القائمة التي قد لا تتناسب وحاجتنا اليوم .

ومن ثم تأتى نقطة هامةهى اسلوب التنظيم . .**وهل يأتى من القمة او القاعدة ؟**

أن عملية اللقاء المباشر بينالموظفين الصغار والمنظم والموظف الكبير عملية حيوية وضرورية . فالموظف الصغير هو القاعدة العريضـــة التى يرتكز عليها جهاز العمل وهو الواجهة التى تقابل مشاكل العاملين غالبا .

وهذا اللقاء يساير النظم الحديثة فى الادارة الحديثة والتى يحتمها نظام الانتاج الاكبر اذ أن اللقاء بين الاثنين فى مصلحة الانتاج .. ان الاتصال المباشر واللقاء الفكرى هو الاطار الذى يضم العاملين الى مكان واحـــد ويجعلهم يندفعون فى طريق واحد . فلا يمكن ان نتصور رئيس مجلس ادارة لا يعرف فى شركته أكثر من خمسة أو عشرة هم أعضـــاء مجلس الادارة والمديرين وبعض رؤساء الاقسام .

كما أنه كعلاج حاسم لما نحن فيه من مفاهيم خاطئة فى الادارة .. هو ان نلجأ الى اعادة تنظيم العمل واعادة تنظيم العامل وسولا للادارة الحديثة وتدعيما لمعانى ثورة التصحيح (١٥ مايو) التى وضع دعائمهـــا واقام صرحها السيد الرئيس / محمد أنور السادات زعيم مصر ورئيس الجمهورية .

واعادة تنظيم العمل وحده لا يكفى وانما يجب أن يتمشى مع الفكرة الفلسفية التى نادى بها السيد الرئيس وهى التخطيط الواسع العريض وفى ظل هـــذا التنظيم يجب ان يسير منطق الثورة مع منطق الاصلاح والتصحيح فى ثورة ١٥ مايو .

ويجب أن نعامل الموظف أو العامل كانسان ، وهذه الخطوة الأولى تعالج بتوضيح دوره فى المجتمع وحل مشاكله العامة وتحـديد تخصص وطبيعة وظيفتها وصلته بالاجهزة المختلفة .

وبجانب ذلك يجب أن نحدد معالم وظيفة كل فرد فى اى شركة أو اى موقع . واذا ظهرت مشكلة الاختصاصات بشكل حاد فى الشركات .. فالأعضاء الذين عينتهم الدولة يريدون أن يعرفوا ماذا يفعلون غير حضور

الجلسات ورؤساء مجالس الادارات يريدون ان يفهموا من هو المسئول الأول فى الشركة .... هل هو رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب .. وما هو الفيصل بين اختصاصات كل منهما ... والمديرون يريدون أن يعرفوا أيضا الخط الفاصل بين عملهم وعمل العضو المنتدب .. وكل هذه علامات استفهام لاتجد جوابا فى قانون الشركات أو المؤسسات العامة واللوائح المتعددة .

ولهذا يجب **اولا** : تحديد المسئولية . **ثانيا** : الرقابة. **ثالثا** : تحديد الجزاء عند الانحراف والعمل اذا ما حدد – يستتبع ذلك المسئولية فلا عمل بلا مسئولية .

المناقشات

تشخيص الداء قبل تطبيق الثورة الادارية

أ. احمد فؤاد

ــ هل الثورة الادارية هى العلاج الاوحد الشافى لامراض القطاع العام ؟ وما هو نطاق شمولها ؟ وهل من الممكن أن نعطى العلاج دون تشخيص الداء ؟ وهل الداء قاصر على الوحدات الاقتصادية ؟

د. عصمت العايرجى

اذا كنا نتحدث عن كيان الوحدات الاقتصادية فاننا نقول بأن الشركات سيكون فيها اندماج وستحل مشاكلها . ولكن اذا نظرنا الى التكوين الهيكلى للوزارات فنجد أن هذه الاشياء غير موجودة فاننا عندما نقول نعمل أنظمة للشركات ونقيمها فان هدفنا كيان معين يكون مسئولا عن هذه الاشياء . كانت هناك المؤسسات وقيل انها معوقة ولانريد السير فيها والوزارات نفسها لها عدد معين من الوكلاء ، كما لها مقدرة معينة من العمل . واننا اليوم نفكر بالطريقة الاولى حيث نطلب من الاجهزة الحكومية أن تحل مشاكلها . واننى أرى أن الاجهزة الحكومية الموجودة الآن والمسئولة عن القطاع العام وقطاع الشركات غير قادرة ــ لا بالاعداد ولا بالكفاءات ولا حتى بالانظمة ــ على القيام بالتغييرات المطلوبة ، فاذا نظرنا الى الجمعيات العمومية فنجد الممثلين فيها عضوا عن الامانة وآخر عن الوزارة وكلهم أفراد خارجين عن كيان الشركة نفسها ورئيس الشركة غير قادر على الكلام لأنه يعلم أن هؤلاء الناس لن يجيدوا التفكير فى المشكلة فهم ليسوا كالمساهم الواضع نقوده الذى يطالب بحقه .

فالحقيقة يجب أن نعود الى النقطة الاساسية فلايمكن أن نجمع الشيئين معا فاما نقول ان هذه الشركات لديها المقدرة على أن تزيد حجمها عن طريق طرح اسهم بحيث تكون الجمعية العمومية هى السلطة العليا لمحاسبتها واما أن نجعل نظام آخر وهو مسئولية الدولة ولكن الجمع بين هذين الشيئين لايصح . والا فاين تظهر مشاكل هذه الشركات ومن الذى يستطيع أن يقوم بحلها فالجمعية العمومية التى تتكون من مجموعة من الناس لاتمثل الاشخاص الذين يستطيعون أن يعطوا القرار ويمكنهم أن

يجتمعوا ليوافقوا على مشروع الميزانية وبعد مايتفق على الميزانية وينفض الاجتماع يلقى رئيس الشركة بمشاكله الى الجمعية العمومية التى تعقد فى السنة التى تليها .. وهكذا فالمشاكل متكررة فى كل عام ، اذا فلابد أن يكون هناك وضوح بحيث نتأكد من اتجاه كياننا .

نتكلم عن حرية الشركات منذ ١٤ عاما

أ. على ادريس

أود أن أقول بأنه لاتوجد وحدة تعمل بدون أى قيود عليها فعلينا الا نظل نتكلم عن الحريات بشكل انشائى والجماهير تقول انهم يكررون هذا الكلام منذ ١٤ سنة بدون أى تجديد . فاذا كنا اليوم نتحدث عن عمالة زائدة وسياسة الدولة أنها تشغل عمالة مطلقة . فاننا فى مؤتمر السنة الماضية بالمعهد القومى للتنمية الادارية انتهينا الى أن هناك مؤثرات خارجية وهناك عوامل داخلية . لقد أعطيت أرقام غريبة اليوم مثل الفائض السالب للقطاع العام وقدره ٤٠٠ مليون جنيه وهذا الكلام devetable ولكن جميع الاقتصاديين قالوا فى النهاية أن جميع القطاعات فى مصر متهمة بقلة الانتاجية ومطالبة بزيادة الانتاجية وبالاخص الانتاج الصناعى . وفى نفس الوقت يقولون بأن الحكومة والجهات الرسمية أعلنت ما أسمته بالثورة الادارية ووفرت مقومات هذه الثورة ولكننى أحذر من أننا لانتصور اطلاقا من أن أحدا يعمل بدون أى قيود فموضوع العمالة الزائدة يمكن أن تحسب كتكلفة اجتماعية فليس لأى مراقب حسابات أن يلوم اى وحدة اقتصادية تحسب العمالة على أنها تكلفة اجتماعية . واننى أقترح أن نتجه فى مناقشاتنا الى ماهو الداء وماهو الدواء آخذين فى الاعتبار القيود المعينة وننبه الدولة انه اذا رفعت هذه القيود ستكون الطفرة أكبر .

اقتراحان لزيادة معدلات الانتاج

د. احمد ابو العنين

اننى اعتقد أن تعبير الاصلاح الاقتصادى والثورة الادارية ينصب على القطاع العام لانه يمتلك راس مال كبير جدا ، ويحقق عائد ضعيف جدا ، فالدولة تستثمر حوالى ١٠ بليون جنيه فى القطاع العام وهذا المبلغ يعطى عائدا بسيطا بل اننا سمعنا أنه يحقق عائدا سلبيا (خسائر) لذلك نريد تشخيص أمراض القطاع العام وعدم الدخول فى متاهات اعادة التنظيم لانه سيحتاج الى وقت واننا بصدد انفتاح اقتصادى وسنجابه بمناقشات من الشركات المشتركة وبذلك سيكون القطاع العام فى موقف لايحسد عليه .

انني أرى أن اهم معوق للقطاع العام هو انعدام الحوافز كلها وخاصة الحوافز المادية . فاليوم موظف القطاع العام يتقاضى مرتبه عن الحضور والانصراف ، ولكى نشغل هؤلاء الاشخاص لابد أن نعطيهم حوافز مادية ونحن لدينا عمالة زائدة ، اننى أرى أنه لكي يمكن زيادة الانتاج فى شركات القطاع العام يجب أن يكون هناك form جديد بخلاف المشاركة الصورية فى الارباح الموجودة الآن .

واننى اقترح اقتراحا لايكلف الدولة شيئا وقمت بتجربته فى شركتنا كتجربة جزئية بحيث ان الدولة هى المالكة لرأس المال فعليها أن تضع الضوابط والخطط المطلوب تنفيذها من الشركة فى أول السنة وان تحدد فيها مقدار الربح المطلوب تحقيقه منها فى هذه الخطة . فلو حدد مثلا بمقدار مليون جنيه واستطاعت الشركة تحقيق رقم مضاعف لهذا الربح فما نصيب العاملين من هذه الزيادة فى الارباح ؟ الآن لاشىء اننى أقترح أن تخصص الدولة ٢٥٪ من قيمة الزيادة فى الارباح للعاملين وبهذا سيزداد الانتاج وسيحقق القطاع العام أرباحا تواكب المعدلات العالمية - والا سنجد الخبرات الموجودة بالقطاع العام ستهاجر الى القطاع الخاص والسبب فى ذلك الا يزيد عما يحصل عليه العامل عن ١٠٠٪ من مرتبه فلو لدى عامل يتقاضى مرتب قدره ٢٠ جنيها واريد تشغيله الى الساعة ١٢ ليلا فانه سيتركنى فى الساعة الخامسة ليعمل بقية الوقت فى مكان ما بالقطاع الخاص ويتقاضى عن الليلة ٥٠ جنيها .. وهذا هو **الاقتراح الاول**

وهناك **اقتراح ثانى** وهو الغاء ضريبة الايراد العام فهى ضريبة صورية وشعارات فارغة ليس بها عدالة أو اشتراكية لانها تحصل من الموظفين الكادحين وأن الذين لديهم رؤوس أموال يشغلونها فى السوق السوداء يتهربون من هذه الضريبة ولكننا لو الغينا ضريبة الايراد العام فيشغلها فى مشروعات ثابتة لانه سيدفع الضرائب النوعية الموحدة فقط .

ضرورة وضع معايير مضبوطة لتحديد رقم الأعمال المطلوب

الحقيقة أن الاقتراح الخاص بالعمل على زيادة الانتاج وتخصيص جزء من الزيادة للعاملين اقتراح بناء ولكننى أضيف عليه بعض الضوابط التى تضمن أن تكون الزيادة هى زيادة فعلية اننى لاأستطيع القول بأن المجلس الاعلى للقطاع يناقش الخطة الخاصة بالشركة مناقشة فعلية فالمجلس الاعلى للقطاع مكون من مجموعة من رؤساء مجالس ادارات الشركات المتجانسة هذا المجلس لايعنيه أن الشركة الفلانية خطتها س أو س + ٣ فالذى يحدث أن الخطة تتم مناقشتها مناقشة صورية فى المجالس العليا فلكى تكون المعايير مضبوطة عند تقدير رقم الانتاج فهناك عدة معايير

اخرى لابد أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف أو الرقم الذى عنده يمكن ان يخصص نصيب من الزيادة للعاملين . أقول هذا لان مجالس الادارة ليست كلها على المستوى الذى يمكن أن نحمله مسئولية تحديد رقم الانتاج فمن الممكن أن ينقلب هذا الاقتراح الى حل عكسى بتخفيض رقم الانتاج بدلا من مليون الى ٨٠٠ الف وبمجرد تحقيق رقم المليون فيكون هناك ٢٠٠ الف زيادة فلابد أولا من وضع معايير مضبوطة لتحديد رقم الاعمال المطلوب تنفيذها من كل شركة .

اعطاء الصلاحيات لرئيس الشركة

م. رجاء الهادى

أعتقد اننا بذلك دخلنا فى ال Nicanizam الخاص بكيفية ضبط الميزانية التقديرية والحقيقة أن ذلك قضية كبيرة جدا وهى قضية التطبيق فمهما وضع من دساتير وقوانين وضوابط فان رئيس الشركة اذا أعطيت له كل الصلاحيات فانه يمكن أن يحقق المعجزات ويزيد الانتاج بمعدلات عالية .

الادارة بالاهداف تحتوى الثورة الادارية

أ. محمد فريد

اننا الآن ونحن مجتمعين نتحدث عن الثورة الادارية ، وفى السنة الماضية تحدثنا عن الادارة بالاهداف فأين هى الآن ..؟ اننى أعتقد أنها ماتت .. بموت الدكتور فؤاد شريف ..! هذا خطأ وذلك لأننى ارى أن الثورة الادارية موضوعة من أجل قطاع الخدمات واننا لو عمقنا الادارة بالاهداف فسنجد فى محتواها ثورة ادارية . فأرى اننا نجعل الادارة بالاهداف ركيزتنا وسنجد فيها الثورة الادارية وكل مانحتاج اليه .

د. مصطفى السعيد

ان ماعرض فى أول جلسة للجنة العليا للثورة الادارية يتفق مع كلام الزميل الذى سبقنى بالحديث انه يركز على جهات الخدمات وكل مايخص القطاع العام فى الاوراق التى عرضت علينا وجاءت لنا قبل الجلسة بيوم لانه لايمكن لانسان أن يستوعبها كما يجب لكى يدلى برأيه السليم فكل ماجاء بخصوص القطاع العام هو اشارة بسيطة الى تطبيق نظام الادارة بالاهداف والنتائج ، وبالرغم من أن مقدمى هذا الورق هم السبب فى تعويق الاندفاع الذى حدث بعد وفاة المرحوم د. فؤاد شريف بعد هذا وبعد ما صرح رئيس الوزراء باهتمامه الشخصى بهذا الاسلوب سمعنا فى أول أيام المؤتمر المناداة بتطبيق نظام الادارة بالاهداف والنتائج والاهتمام به ،

وكان المفروض أن نترك الاندفاع فى طريقه . وان المتحدث سبقنى يشير الى أن مايخص القطاع العام هو فقط تطبيق نظام الادارة بالاهداف والمنتائج ولكن الامر اعمق من ذلك بكثير أن المؤتمر يدلى بتوصيات واضحة فى هذا الموضوع لان هذا هو التوقيت المناسب .

اقتراح بتشكيل لجنة محدودة لتطبيق توصيات المؤتمر

واسمحوا لى أن اعطيكم صورة عن كيفية تشكيل اللجنة ـ فاللجنة يرأسها رئيس الوزراء واعضاؤها وزير الدولة للحكم المحلى ووزير الدولة لشئون مجلس الشعب ووزير الدولة للتنمية الادارية ووزير الرى ووزير المالية ثم رئيس الجهاز المركزى للاحصاء ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة وثلاث أساتذة من الجامعات يختارون حسب قانون الجامعات وخمسة من رجال الاعمال من ذوى الخبرة والمهتمين بالادارة ويشرفنى اننى احد الموجودين تحت مسمى رجال الاعمال من ذوى الخبرة والمهتمين بالادارة ومعى هنا اثنين من هذه اللجنة . فهناك صلة بين المؤتمر وبين هذه اللجنة فأرجو أن تساندونا بالتوصيات النابعة منكم لأنكم المعايشين لهذه المشاكل . لذلك فاننى أعرض على حضراتكم بأن تشكل لجنة محدودة بعد المؤتمر تجتمع باستمرار للوصول الى صورة تطبيقية للتوصيات العريضة التى سينتهى اليها المؤتمر وخاصة أن اللجنة العليا للثورة الادارية بصلب تكوينها تجتمع اسبوعيا .

المؤسسات .. والسلوك الادارى للوزير

اننا تكلمنا عن علاقة القطاع العام بالوزير ففى رأيى الشخصى ان هذا هو لب المشكلة وأعيد الكلام الذى سمعهبعضكم منى وهو أن المؤسسات العامة دبرت لها تهمة دون أن تدافع عن نفسها والجانى الحقيقى هو السلوك الادارى للوزير .. فنظرتى من الخارج تكمل نظرتكم انتم الذين تعيشون بداخلها فمنشأ المشكلة هنا ، فعلى الأقل كانت المؤسسة درع واقى للشركة أمام طغيان بعضالوزراء ولكن اليوم افتقد هذاالدرع فالوزير يعتبر الشركات ملك خاص يتصرف فيه كيف يشاء . هذه حقيقة لابد من أن نقول رأينا فيها لان هذا ثورة ادارية ، والثورة الادارية هى ثورة على التخلف وثورة على كل ماهو خاطىء بغرض تصويبه ، هل تبعية القطاع العام للوزير المعنى فى مكانه أم فى غير مكانه ، فلابد أن نقول رأينا فى ذلك ووضع المجلس الاعلى للقطاع اننى أرى وأنا عضو المجلس الاعلى للقطاع وأرى من باقى الزملاء انه لا فاعلية لهذه القطاعات والمجالس العليا اطلاقا وكذلك الامانة الفنية للقطاع لا فاعلية لها ، اننى اقول ذلك وأنا طرف فيها وأين المادة التى تخدم المجلس الاعلى للقطاع فمن الذى يحضر

المعلومات . على الاقل كانت المؤسسة عبارة عن مركز احصاء كنا ناخذ منها مانحتاجه من معلومات .

العلاقة بين الاجهزة المركزية

كما انني اريد أن أتعرف على رأى حضراتكم بالنسبة للعلاقة بين الاجهزة المركزية هل توافقون عليها أم هناك مقترحات بتحسينها فانا والزميلين د. عبد الهادى قريطم ، د. حامد كمال الدين . نريد أن نعبر عن رأيكم داخل اللجنة العليا للثورة الادارية ويكون هذا الرأى مسند باقتراحات مدروسة وواقعية حتى الاقتراحات التى تقدمت لنا من ٤٠ الى ٥٠ ورقة كلها عموميات ويغلب عليها الطابع المركزى فى التنظيم . فمن ضمن الاقتراحات انشاء درجة وكيل وزارة للتنمية الادارية فى الوقت الذى قيل فيه ان مجلس الوزراء يلغى وكيل الوزارة للشئون المالية ويكتفى بمستوى مدير عام ونفذت الوزارات هذا .

الهياكل التنظيمية

الشيء الاخر هو الهياكل التنظيمية .. فما معنى أن الهياكل التنظيمية لابد أن يقرها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة - ويعلم الله أننا أقدر منهم على التنظيم والادارة ولعلكم تذكرون انه فى وقت من الاوقات كان هناك تفكير فى الغائه وانكماش سلطته والافراج عن القطاع العام من سلطان هذا الجهاز . لماذا لا اترك لادارة الشركة أن تنظم الهيكل التنظيمى لها كما تشاء ؟ فهل هى فريسة ؟ أم يضيفوا لى حاجة الشركة غير قادرة عليها ؟ العملية آخذة صورة ارجو اننا نصوب مسارها فهذه فرصتكم فيجب الاستفادة منها وخاصة اننا أربعة يمثلونكم فى هذه اللجنة .

م. رجاء الهادى

ليس هناك شك ان الفرصة طيبة جدا ولابد أن ننتهزها كما أننى أختلف مع المتحدث السابق فى شيء واحد وهو أن المعنى بالثورة الادارية هو قطاع الخدمات أكثر منه قطاع الاعمال وانما كون السيد رئيس الوزراء يحضر لنا ويعدد لنا مقومات نجاح هذه الثورة ويكلم هذا المؤتمر وهو مؤتمر قطاع الاعمال والقطاع العام بالذات فأعتقد أننا معنيين . ثم أعود لأقول ثانية ان كل من سمعناهم من الاقتصاديين غير راضين عن قطاع الاعمال ويطالبونه بالمزيد من الانتاج .

ان هناك قضية أخرى تحدث عنها رئيس الوزراء عندما كان يتحدث عن اللامركزية واعطاء الأقاليم سلطات اقتصادية ... الخ وجاء فى معرض

كلام سيادته أنها تكون قائمة على الانتاج وتحاسب كل واحدة بايراداتها ومصروفاتها كوحدة اقتصادية مستقلة واني اذكر أن مؤتمر القطاع العام في السنة الماضية محظور فى اللجنة المشكلة الخاصة بفحص القوانين والتشريعات وكانت تعترض على مواد جاءت فى قانون الحكم المحلى وكانت تقول كيف يكون للمحافظات سلطات على الوحدات الاقتصادية .

لابد ان نحدد خطنا السياسى ابتداء

أ. محمد امين سليمان

اننى أرى أنه فى الوقت الحالى نحاول أن نلف وندور حول حملة دقيقة لعلاج مشكلة نراها الآن وقد نعود ثانية ونلقى مافعلناه ونبدأ فى تجارب لا طاقة لنا بها . فقد آن الوقت لان نبحث المشكلة من بدايتها وخصوصا أننا جربنا العناصر الاشتراكية وجربنا الاقتصاد الحر وجربنا الاقتصاد الموجه وفى رأيى الشخصى أننا لابد وان نحدد خطنا السياسى ابتداء حتى نتعرف حقا ما هو الخط الاقتصادى الذى يجب أن نسير عليه فهل نحن سائرون فى اقتصاد موجه فيجب أن تنبع الخطة مركزيا ولابد من أن القطاع العام بكل مكوناته يلتزم بهذه الخطة ويسير فى حدودها وترسم له الحدود الاقتصادية السليمة التى يمكن أن تعود بالخير على المجتمع ككل أو نحن اقتصاد حر لنا حرية كاملة وتتمشى مع السياسات العامة التي نرسمها مع المجتمع الدولى أم لا ؟ اننى أرى أن هذا الاقتراح قد يأخذ منا وقتا طويلا فى الدراسات وفى التخطيط ولكن هذا ما أراه كعلاج حيث لابد من التحديد الدقيق والاساسى الذى بناء عليه يمكن أن نتخطى كل مشكلاتنا خطة خطة الى أن نصل الى الوضع المتكامل الذى يحقق لنا ماننشده من رخاء .

تحديد واضح لخطة اقتصادية تلتزم بها جميع القطاعات

أ. منير عز الدين

موضوعنا الاصلاح الاقتصادى لماذا ؟ والى أين ؟ وماهو الداء ؟ ففى رأيى أنه لاتوجد خطة على مستوى الدولة باستثناء الجهد الصادق للمجموعة الاقتصادية حاليا لجمع القروض ولايوجد التزام بالتنفيذ من الموجودين بالوزارات كما لايوجد مواجهة للمشاكل كالعمالة والاجور أو معالجة مشاكل السد العالى وتحديد نوع الاشتراكية التى نريدها الآن وهذه نقطة نركز عليها لانها فترة انتقالية غير واضحة المعالم تنعكس على الناحية الاقتصادية . فلايوجد وضوح أو اتفاق على الاهداف بين المسئولين فيجب أن تكون هناك صورة لخطة عامة أو لاهداف معينة تكون واضحة أمام الجميع ونحن نعمل بمواقع انتاجنا لتحرير الاقتصاد أو لاصلاح

مسار الاقتصاد . اننا نتكلم وكما لايوجد تركيز على تنمية وتحرير قدراتنا الذاتية وهذه نقطة هامة كما لاتوجد محاولات جادة للقضاء على الفاقد الكبير في الوقت والانتاج اننا نتحدث عن التنمية الاقتصادية ولن نستطيع ذلك بغير أن نهتم بأهم عناصر هذه التنمية وهو الانسان ، ومن المعروف هنا وفى الخارج أن أرخص شيء فى مصر هو الوقت والانسان فبغير أن نغير هذه الصورة الكريهة لن نستطيع أن نصحح أو نصلح من مسارنا الاقتصادى .

لقد تساءل السيدرئيس الوزراء أمس عن سبب نجاح وانطلاق الانسان المصرى عندما ينطلق للخارج والاجابة بكل بساطة انه يخرج الى بيئة عمل أكثر مناسبة فيجب أن ندرس لماذا هى أكثر مناسبة لنعرف الاجابة . فالمطلوب اذن تحديد واضح لخطة اقتصادية تلتزم بها جميع القطاعات وتكون مرحلية ولتكن حتى سنة ١٩٨٠ وبعد ذلك توفير المناخ المناسب للمدير المصرى للعمل كما يعمل خارج بلده مستفيدين من ولائه لبلده أصلا ، واصلاح الاقتصاد يجب أن يكون أولا وقبل كل شيء ولبست السياسة أولا ثم على الاقتصاد أن يصلح ما أفسده الدهر .

أين المسئولية والسلطة لرئيس الشركة ؟

أ. انيس احمد حسين

فى الواقع أن د. مصطفى أثار نقطة استرعت انتباهى بالنسبة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة فلو أن هناك جهازا للتنظيم والادارة فلن نجتمع لعمل ثورة ادارية طالما أن كل جهة من جهات الدولة بها ادارة تسمى ادارة التنظيم والادارة يطالبون أن تكون على درجة وكيل وزارة .

انهم يطالبون بثورة ادارية ولكن أين توصيات مؤتمر الادارة بالاهداف المنعقد فى السنة الماضية . فليست هناك ثورة ادارية دون ثورة قانونية فى اللوائح فاذا نظرنا وجدنا نقطتين اثنتين : فقد قال رئيس الوزراء انه لا مسئولية بدون سلطة . فهل هناك رئيس مجلس ادارة اليوم لديه السلطة الكاملة للثواب والعقاب الذى ننادى به اننى آسف اذا قلت ان حوافز الانتاج اليوم انقلبت الى اعانة للعاملين وليست حافز انتاج سواء فى قطاع اعمال أم فى قطاع الخدمات لان الاسس التى وضعت عليها الحوافز تحتاج الى اعادة النظر .

أما بالنسبة للعقاب فرئيس الشركة لايستطيع أن يفصل عاملا طالما أن مرتبه يزيد عن ١٥ جنيها مهما كان منحرفا . لان قانون النيابة الادارية ١١٧ لسنة ٥٨ والمعدل ب ١٩ سنة ٥٩ الذى يسرى على الهيئات يشترط

اذا كان العامل يزيد مرتبه عن ١٥ جنيها فلايستطيع رئيس مجلس الادارة فصله . فلابد من ذهابه للنيابة ليفصل ونرجع للائحة فكل هيئـة من الهيئات تعمل لها لائحة جزاءات فاذا تعارضت اللائحة مع هذا القانون توقفت اللائحة وماأراه أنا شخصيا فى قطاع الخدمات أن المنحرف الذى يسرق أو يختلس ويحقق معه يعود الى العمل ويستمر وهو مختلس أو اذا أوقف عن العمل فيتقاضى نصف الاجر وهـذه نقطة يجب أن تثـار فاعطاء نصف الاجر هذه نظرة اجتماعية لتعيش أسرته ولكن قد يكون مختلسا لكى يوقف عن العمل وليأخذ نصف الاجر ويعمل بالخارج ثـم اكثر من ذلك يذهب الى المحكمة الادارية التى تلغى القرار وترجعه الى عمله وتصرف له مرتبه عن السنين التى أوقف فيها عن عمله فكيف نعمل ثورة ادارية اذا لم ننظر الى عقاب المنحرف ؟

ومن ثم فلابد وأن توضع اللوائح على أسس سليمة وقواعد سليمة سواء بالنسبة للثواب أم العقاب حتى تستطيع الادارة أن تمـارس اهدافها على أسس منطقية وأطالب بتوصـية بخـروج القطـاعات أو الشركات فى لوائحها بأن توضع لوائح الجزاءات بمعرفتها بما يتفق مع صالح العمل والعاملين فيها أو يعدل قانون النيابة الادارية لان كل موظفى الدولة تزيد مرتباتهم اليوم عن ١٥ جنيها .

العلاقة بين العاملين والوحدات الانتاجية

د. احمد ابو العنين

الحقيقة ان العـلاقة بين العـاملين فى الشركات أو الوحـــدات الاقتصادية وبين الوحدات الانتاجية حتى الآن رغم مضى ١٦ عاما على نشوء القطاع العام لم تحدد كنهها فهل هى علاقة تنظيمية أم هى علاقة عقدية فنشاهد نظام العاملين فى القطاع العام يحدد هذه العلاقة ثم اذا لم يوجد نص يرجع لقانون عقد العمل الفردى فلو كانت علاقة تنظيمية كان المفروض أن تذهب قضايا العاملين لمجلس الدولة أو محكمة القضـاء الادارى أو المحكمة الادارية لان أعضاء المحاكم الادارية أو القضاه فى هذه المحاكم لهم تكوين وعقل معين تغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية، مخالفا قضايا العاملين تذهب الى المحاكم العادية التى يقف فيها العـامل فى خط يوازى تماما الشركة أو الوحدة . اننى أرى نظـرا للشـكاوى المتعددة فى هذا الشأن أن العلاقة تحـدد ابتداء . ويقـال للوحـــدة الاقتصادية أو لرئيس مجلس ادارتها بأجهزته القانونية ان يحقق وأن يتخذ القرار وان العامل الذى يفصل ينفذ عليه قرار الفصل فورا ثـم يلجأ العامل الى المحكمة والمحكمة تبت فى الامر إما بتعويضه لانه فصـل

فصلا تعسفيا واذا ثبت من مجريات القضية أن رئيس مجلس الادارة أو ادارة الشركة كانت متعسفة أو اساءت استخدام السلطة ففى هذه الحالة يعتبر رئيس مجلس الادارة مسئولا مسئولية شخصية . ولكن اذا استمر وضع القوانين واللوائح على أنها قوانين لوائحية فلابد أن المصلحة العامة تغلب مصلحة الفرد وهذه المسالة الاولى فى العملية .

فائض العمالة

المسالة الثانية — وهى فائض العمالة أو العمالة الزائدة فكلنانشكو منها وهناك معايير عالمية لنسبة الاجور للنفقات الجارية فى كل صناعة من الصناعات — نتساهل فيها بعض الشيء باعتبار أننا دولة مكتظة بالسكان — اننى أرى انه بدلا من نوم الجهاز المركزى يقول لنا هذه المعايير ويحددها ويحدد أيضا نسبة العمالة لكل صناعة وبعد ذلك اضع رئيس مجلس الادارة أمام الامر الواقع بأن يختار العدد الذى يحدد له ثم يخطر الجهاز بعدد العمالة الزائدة بعد ذلك ، ان الذى يحدث انه يطلب العمالة الفائضة فتتدخل فى ذلك العوامل الانسانية فكيف انقل رجلا يعيش هو وأسرته فى القاهرة وانقله الى أسوان أو الاسكندرية ؟ فيجب أولا على الدولة أو المصنع الذى سينقل اليه أن توفر له المسكن .

الناحية الثالثة — ان المهمة الرئيسية للدولة ليست القيام بالثورة الادارية ولكن عليها أن تحدد الخط الاستراتيجى فهل هى رأسمالية الدولة وهل هى اشتراكية أم اقتصاد حر يقوم على المنافسة واقتصاديات السوق أم هى نوع من هذا وهذا اذن فلابد من أن يصدر القرار السياسى اولا ثم يحدد الخط الذى يجب على القطاع العام أن يسير عليه ، ثم علينا نحن كرجال أعمال وكقطاع عام أن نقول أن الثورة اللازمة لبناء الاقتصاد المصرى — بناء على هذه الاستراتيجية — هى كذا . لكن لايقول لى ثورة ادارية وهو حتى هذه اللحظة لم يحدد لى فلسفته فى هذه الدولة .

تم تطبيق زيادة الحافز فى قطاع الصناعة

م. فؤاد ابو زغله

بالنسبة لما أثارة الدكتور أبو العنين بخصوص وضع نظام للحوافز مرتبط بتحقيق الوحدات لأهداف تزيد عن الخطة وأرباح أكبر فقد تم وضع نظام كامل لذلك تم تطبيقه فى قطاع الصناعة عام ١٩٧٦ ويمكن الاسترشاد به فى القطاعات الاخرى . حيث وضع نظام فى قطاع الصناعة عن تحقيق الانتاج الى الاهداف ثم المبيعات ... الخ واعتمد هذا النظام

واقره رئيس مجلس الوزراء واعلن على الوحدات الاقتصادية فى قطاع الصناعة وتم تطبيقه فى ميزانيات ١٩٧٥ فهناك شركات صرفت ٩٠ يوما فلو أن الوحدات حققت أرقاما تزيد عن الخطة من ناحية الارباح أوالانتاج فهذا يعطى للعاملين ارقام تمثل ٢٥ ٪ من صافى العائدات .

هناك مطالبة بالحقوق دون اداء الواجبات

أ. سعد شلبى

انني أتصور ان هذه القيادات المتولية مسئوليات العمل فى المرحله الحالية تدفع الآن ثمن مرحلة طويلة وكانت القيادات السياسية فيها طموحة وظللنا لفترة طويلة نقول لكل واحد حقق كذا ولم نقل لواحد فى يوم من الايام ان من واجبك كذا لكى يلتزم بأداء هذا الواجب ومن ثم أصبح هناك جيل الآن يطالب بالحقوق دائما دون أن يستشعر ماعليه من واجبات . فالكلام عن الادارة بالاهداف والنتائج يعنى أن كل فرد يعمل بهدف ولو فكرنا فى هذا الموضوع أكثر واطلقنا يد الادارة فى تأدية الواجب وان تحاسب على التقصير فيه . بمعنى انني كرئيس شركة سأقدم خطتي ثم نناقش هذه الخطة ثم نطلق يد الادارة فى تنفيذها بكافة الوسائل الممكنة ثم نحاسب فى النهاية على نتيجة ادائها لهذا العمل .

الحقيقة أننا الآن نناقش مسائل لايمكن لأى قياده سياسية ان تتخذ فيها قرار بمعنى ان العمالة الزائدة مسألة أصبحت سياسة مستقرة ولم تستطيع الدولة ان ترجع فيها الا اذا غيرت الهيكل الكلى للدولة أو نظامها الكلى فالدولة اليوم تسيطر على ٩٠٪ من مصادر الانتاج فاذا لم تعين الخريجين فأين سيعينون ؟ والقطاع العام وشركات الاستثمار العربى والاجنبى لازالوا فى البداية ولانستطيع ان نقول ماحجم مسئولياتها نحو عملية التشغيل فى المرحلة القادمة .

مانعطيه باليمين ناخذه بالشمال

نقطة اخرى — وهى صدور قانون الغاء المؤسسات واطلاق حرية الشركات اننى أقول للاسف أن كل قانون نصدره وهو مازال حبرا على ورق نطمسه بقرارات متوالية . ؟ صدر بعد القرار ١١١ قرار آخر من مجلس الوزراء بعدم جواز تعديل الهياكل لمدة عام ينتهى بنهاية ١٩٧٦ وبعض القطاعات وصلتها خطابات من السادة الوزراء الا يملك مجلس الادارة تعديل الهيكل وعليه أن يعرض على الوزير للاعتماد قبل التنفيذ اذن فما نعطيه باليمين نأخذه بالشمال ولانريد أن نرفع الوصاية عن قطاع الاعمال والخدمات ونقول انهم لم يصلوا بعد الى سن الرشد فلابد

ان نظل واضعين أيدينا عليهم حتى لايخربوا الدنيا . لقد قلت للسيد وزير التجارة بعد محاضرته هل نستطيع ان نفصل موظف درجة سادسة او درجه تاسعة فقال لا اننى اطالب بان يطلقوا يد القطاع العام ليعمل ثم يحاسب على نتائج اعماله فاذا ما اساء التصرف وفصلت عاملا وصدر له حكم المحكمه بان يعود الى العمل يتحمل مصدر القرار مسئوليه شخصية لما ترتب على قراره من آثار مادية فاذا ما استرسل فى سوء تصرفه يكون غير صالح للاستمرار .. واننا فى ضوء اللائحه رقم ٦١ لسنة ٧١ لا نستطيع ان نؤدى شيئا ، فالتشكيلات فى بعض الوحدات الانتاجية وخاصة التشكيلات النقابيه كان مفهومها انها تدافع عن حق العامل قبل صاحب العمل فى مرحله معينة ، ولكن اليوم ثلاثه ارباع وقتنا فى اعطاء اجازات بدون مرتب او المطالبة بتخفيض جزاءات للعاملين وطول اليوم نزاعات بين الادارة وبين اللجان النقابية وهو احد الاجهزة الموجودة فى كل الوحدات الاقتصاديه والتى يجب ان يحد من نشاطها حتى تنطلق يد الادارة فى عملها . فاذا كانت هناك رغبة فى انتاج حقيقى وتنويع للانتاج وزيادة صادرات فلنطلق يد القيادات فمن تثبت صلاحيته يستمر ومن لاتثبت صلاحيته لا يستمر .

الوزير لايستطيع ان يفصل العامل .. ويملك فصل رئيس الشركة

وبرغم ماسبق قوله من ان الوزير ورؤساء مجالس الادارة عاجزون عن فصل اى موظف درجة تاسعة ، فان الوزير يملك أن يقول لرئيس مجلس الادارة لاتأتى غدا . . . هذه مسألة لابدان توضع لها حدود ومثلما نقول نحاسب ونحاكم وأنا كرئيس شركة ادخل المحكمة وآخذ خمس سنوات سجن ويعلم الجميع أن هناك ثوابا وعقابا انما أن تكون المسائل تظل لمراحل كثيرة بغير قيود وبغير ضوابط ، ونحن القول انطلقوا فاين الانطلاق اذا غضب على الوزير فى يوم من الأيام سأحاسب حساب الملكين فما يسمح لى به من انطلاق اليوم لن يتجاوز عنه فى مرحلة غضب معينة لسبب قد لا أكون أنا مسببه .

ومن هنا لابد من ضمانات للناس لكى تنطلق فلابد أن يكون الحسابات ماذا طلب منى وماذا فعلت فلابد من انهاء عملية التسيب التى وصلت الى كافة قطاع الاعمال فى البلد ولم يقدر احد أن يقول لآخر عيب اذن فلابد من هزة للقطاع الحكومى انتاج وخدمات والقطاع العام على أساس أن القيادة السياسية لابد أن تعيد النظر فى كل الاوضاع القائمة وآن الاوان لان نقول للناس المصيبين انكم مصيبون واستمروا وللمخطئين انتم مخطئون ولا تستمروا . وانما كل هذه المؤتمرات وكل هذه التوصيات هى حبر على ورق مالم يكن هناك هزة من القيادة

السياسية تعيد الامور الى نصابها بحيث تعطى مالقيصر لقيصر ومالله لله .

نقص ايراد الجمارك

د. سعد الرمادى

س ـ لماذا نقصت ايرادات الجمارك ٦٠ مليون جنيه فى الخمسة شهور الاولى من عام ١٩٧٧ فى ظل سياسة الانفتاح والقوانين الجمركية الاخيرة الا يستدعى ذلك اعادة النظر فى هذه القوانين ؟

أ . زكريا توفيق :

لا أستطيع الاجابة على هذا السؤل بنعم او لا ولكننى اريد ان أؤكد على ضرورة وجود سياسة متكاملة للجمارك حيث تحقق الاحوال الاقتصادية والاجتماعية وعلى الاقل عدم حماية الصناعة الاجنبية على حساب الصناعة المحلية وهو مايحدث فى حالة الاعفاءات الخاصة بالسلع المستوردة النهائية مع ارتفاع مستوى الرسوم على المواد الوسيطة المستخدمةفىالصناعة الوطنية وعدم تحول منطقة بورسعيد الى ثقبواسع فى جدار السياسة الجمركية .

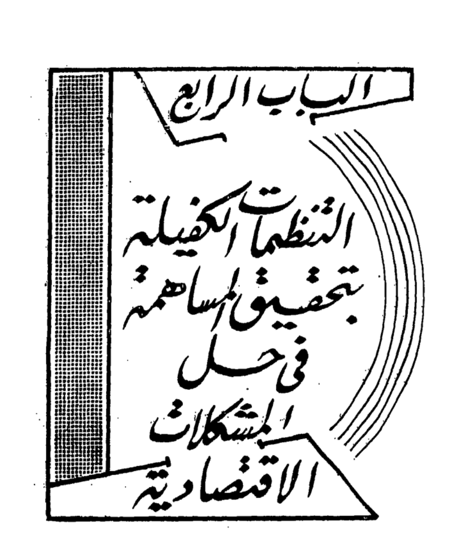
موارد السياحة .. وتحسين الميزان التجارى

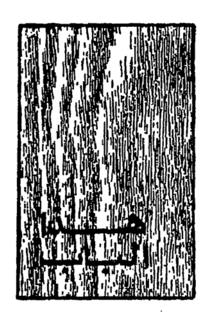
أ. محمد انور امين

يدور الحديث حول تحسين الميزان التجارى عن طريق زيادة التصدير عن الاستيراد بعدة طرق ولم يثر هذا التحسن عن طريق مواردنا السياحية المتعددة والتى لاتستلزم رأس مال كبير وحتى الآن لم تستغل الاستغلال التجارى السليم خاصة وانه توجد دول اوروبية مثل اسبانيا واليونان السياحة فيها تعتبر المورد الرئيسى للدولة .

أ . زكريا توفيق

لاشك أن السياحة تعتبر موردا أساسيا لنمو الاقتصاد المصرى غير أن وصول السياحة الى هذه المرتبة امر يرتبط طرديا مع التوسع وانشاء المرافق الاساسية وهى مرافق باهظة التكاليف ومن هنا فان تركيز الانفاق العام على المرافق كأحد العناصر الاساسية فى استراتيجية التنمية يهدف الى فتح القنوات امام مدخرات العاملين فى الخارج وسيؤدى فى الوقت نفسه الى زيادة الموارد السياحية وهو ما ينقذ مركز ميزان المدفوعات .


الباب الرابع
التنظيمات الكفيلة
بتحقيق المساهمة
في حل
المشكلات
الاقتصادية



يتضمن هذا الباب البحوث التالية :

- التكامل بين مداخل تحسين الأداء ورفع الانتاج بوحدات القطاع العام
  د. أحمد حسين عبد المنعم

- المدير المصرى بين الاجهاد والاغتراب
  م. حافظ احمد امين

- تطور الاجراءات والعناصر المرتبطة بدراسة تنفيذ المشروعات الصناعية
  أ. سميحه عبد الوهاب القرمانى

- تخطيط القوى العاملة
  أ. محمد احمد الطويل

- توصيات المؤتمر

التكامل بين مداخل تحسين الأداء ورفع الانتاج بوحدات القطاع العام

د. أحمد حسين عبد المنعم

استاذ مساعد بالمعهد القومى للتنمية الادارية

يهدف هذا المقال الى توضيح المفاهيم والتطورات والتطبيقات والنتائج الخاصة بمداخل تحسين الاداء ورفع الانتاجية فى وحدات القطاع العام . وستقتصر الدراسة على مدخلين اساسين يمثلان أهم مداخل تحسين الاداء ورفع الانتاجية وهما :

١ - برمجة تحسين الاداء
Programming for Improved Performance (P.I.P.)

٢ - برمجة الأهداف . Goal Programming (G.P.)

وذلك بغية الوصول الى امكانية تحقيق تكامل فى التطبيق العملى للمدخلين لزيادة الفعالية الادارية داخل وحدات القطاع العام .

ضرورة احداث التغيير داخل وحدات القطاع العام :

لقد تعددت محاولات الاصلاح الادارى تحت العديد من المسميات والشعارات الا أنها لم تثمر حتى الآن . وقد يكون السبب الاساسى لذلك هو أن أحداث التغيير لزيادة الفعالية داخل المنظمات - وخاصة المنظمات القديمة المستقرة التى اعتمدت على أساليب ممارسة معينة لفترات زمنية طويلة - لا يمكن اتمامه الا اذا تمثل هذا التغيير فى شكل نشاط مبرمج حيث يمثل النشاط المبرمج العمل الذى يتم اداؤه مع تحديد بداية ومراحل ونهاية زمنية له واجراءات واساليب محددة يمكن وصفها (١) .

---

(١) دكتور احمد فؤاد شريف ، « الادارة بالاهداف والمحاسبة على النتائج لتحسين لتحسين الاداء » مجلة المدير العربى ، العدد ٥٦ ، يوليو ١٩٧٦ ، صفحة ٢٣ .

وبالاضافة الى ما سبق فلقد كان لتطور الفكر الادارى ولاختلاف النظرة الى رسالة الادارة ودورها في المجتمع اثر هام على اختلاف مفاهيم الاصلاح الادارى وتغير النظرة اليه من ترشيد مرحلى للادارة الى تنمية ادارية شاملة (١) .

فيعتبر الاصلاح الادارى من وجهة النظر التقليدية حركة جزئية محددة لعلاج مشاكل التخلف الادارى ، ولذلك يتخذ طبقا لوجهة النظر هذه الى تغيير الاشكال والهياكل التنظيمية وتحديد السلطات والاختصاصا والمسئوليات وتبسيط الاجراءات وتعديل وتطوير اللوائح والنظم .

اما وجهة النظر المتطورة فتعتبر ان الاصلاح الادارى يجب ان يسعى لارساء سياسات واضحة ومحددة ومستمرة تستجيب لمتطلبات التغيير . والاصلاح الادارى بهذا المفهوم يجب أن تتحدد أهدافه فى الآتى :

١ - هدف اساسى وشامل يتركز فى ايجاد ادارة قادرة على استخدام أمثل وفعال للامكانيات وعلى تحديد القوى المؤثرة على الاداء واستراتيجيات وبرامج العمل للتعامل معها وبالتالى قادرة على قيادة التغيير .

٢ - هدف فرعى مرحلى ينطوى على تطوير وترشيد الادارة وتدعيمها فى آداء دورها التقليدى بافضل السبل الممكنة .

ولقد كان هناك حدود للنجاح الذى حققته المداخل التقليدية لاحداث التغيير المطلوب ولتحقيق الاصلاح الادارى حيث ان الدراسات التى حاولت الربط بين التدريب الادارى وبين التغيير فى سلوك المديرين فى العمل وتحسين الفعالية داخل المنظمات لم تصل الى نتائج محددة (٢) .

كما أن المساعدات الاستشارية المتخصصة Content Consultation قد نتج عنها العديد من التقارير الاستشارية التى تركز على تشخيص المشاكل داخل المنظمة وتعطى توصيات محددة لحلها الا أنها لم تحقق تحسينات فعلية داخل المنظمات . حيث يتمثل الهدف الاول للمستشار فى تقديم تقرير مهنى وفنى مقبول للمنظمة وليس فى التركيز على تحسين الاداء . كما يتحدد الهدف الاول للمنظمات التى تطلب خدمات المستشارين فى أن تظهر بانها على وعى وادراك بمشاكلها وتعمل على ايجاد حلول لها دون النظر الى عملية احداث التغيير داخلها .

---

(١) دكتور محمد مختار عثمان ، « مناهج الاصلاح الادارى واتجاهاته » مجلة الاقتصاد والادارة العدد الاول ٢ رجب ١٣٩٥ صفحة ١٣٦ .

(٢) King, D.C., "Programming for Improved Performance in Public Organizations, A monograph pre Pared for the united nations, p. 3.

أما المدخـــــل التقليدى الثالث ـ بخلاف التـــــدريب الادارى والاستشارات المتخصصة ـ والذى تعرض لهجوم متزايد فهو المدخـل التقليدى لتقييم الاداء Performance appraisal وبتمثـل النقـــد الرئيسى الذى وجه الى هذا المدخل قد انصب على أنه أعطى وزنا أكبر من النتائج التى تحققت من ورائه . وبالاضافة الى ذلك فان الفرصـــة لم تعط رجال الادارة التنفيذية لكى يشاركوا فى تحديد المعيار الذى يتم على أساسه الحكم على ادائهم . واخيرا فان السلطات الاشرافيـــة تعطى مجهودا اقل لعملية التقييم وتركز على جانب تسهيل تحقيق الاهـداف أمام المديرين المسئولين عن المنظمات :

المداخل المتطورة لاحداث التغيير :

فى مواجهة المحددات والانتقادات التى وجهت الى المداخل التقليدية والمتمثلة فى التدريب الادارى والاستشارات المتخصصـــة وتقييم الاداء فلقد تم استحداث عدد من الاساليب والمداخل الجديدة من اهمها :

١ ـ تنمية المنظمة . Organization Development (O.D.)
٢ ـ الاستشارات الخاصة بالاسلوب . Process Consultation
٣ ـ الادارة بالاهداف Management By Objectives (M.B.O.)

فتتمثل العناصر الاساسية لتنمية المنظمـــة فى التغيير المخطط عن طريق الافراد العاملين بالمنظمة بهدف الفاعلية وكفاءة الاداء وبحيث يكون التغيير على مستوى المنظمة كنظام متكامل وان يضمن اشتراك الادارة العليا فى برنامج التغيير والتزامها به وبشكل عام تهدف تنمية المنظمـــة الى مساعدتها على تجديد نفسها وعلى خلق نظـام تنظيمى قـادر على اكتشاف اخطائه وتصحيحها بصفة مستمرة والى تنميـــة العـــاملين بالمنظمة وخلق جيل من المديرين يكون قادرا على التعامل مع التغيير (١) .

أما الاستشارات الخاصة بالاسلوب فهى تمثل التطور الحديث لدور المستشارين فتتركز هذه الاستشارات حول الوسائل او الاساليب التى يمكن عن طريقها الوصول الى الاغراض ولا توجه مباشرة الى الاغراض ذاتها ولهذا لا يعتبر المستشار اذا خبيرا فى حل المشاكل ولكنه يساعد المنظمة فى عمل تشخيص منظم ومحدد للصعوبات التى تواجهها ولتطوير برامج العمل التى تزيد فعالية المنظمة .

---

(١) دكتور محمد عصمت العايرجى ، « تنمية المنظمة ـ ملامح أساسية » ، مطبوعات المعهد القومى للتنمية الادارية ، ١٩٧٦ ، صفحة ١ ـ ٢ .

هذا فى حين يصف تعبير الادارة بالاهداف النظام الادارى الـــذى يضمن التزام المديرين بأهداف المنظمة وهذا يعنى أن المـــديرين يجب أن يضعوا أهدافهم الذاتية بحيث تتمشى مع أهداف المنظمة . ويجب أن تتم ترجمة هذه الاهداف فى أشكال قابلة للقياس وبحيث يمكن للمديرين أن يراقبوا ويرفعوا من مستوى ادائهم . ويركز نظام الادارة بالاهداف اساسا على اتمام عملية تقييم الاداء على النتائج ويربط بين وضع الاهداف وتطوير برامج العمل التى تعمل على تحقيقها . ومن الواضـــح ان نظام الادارة بالاهداف بهذا الشكل قد حاول معالجة الانتقادات الموجهـــة اساسا الى المنهج التقليدى لتقييم الاداء السابق الاشارة اليه .

مفهوم ومراحل برمجة تحسين الاداء :

يمثل مدخل برمجة تحسين الاداء مزيجا من المفاهيم والاســاليب المرتبطة بالمداخل المتطورة الثلاث السابق الاشارة اليها . فيعتبر مدخل برمجة تحسين الاداء اساسا لتنمية المنظمة أكثر من كونه برنامجا للتدريب الادارى . ويساعد الخبراء المستشارين المنظمـــة فى النشاط الخاص ببرمجة تحسين الاداء على اعتبار انهم مستشارين يرتبط عملهم بالاسلوب أكثر من ارتباطه بحل مشاكل متخصصة . واخيرا فان مدخل برمجـــة تحسين الاداء يعتمد على اسلوب الادارة بالاهداف والنتـــائج اكثر من تركيزه على مراقبة الافراد او العمليات المالية أو الاجراءات الادارية .

وبرمجة تحسين الاداء هو عبارة عن العملية المنظمة الهادفة التى تحاول أن ترتفع بمستوى الاداء من مستوى فعلى محقق الى مستوى قابل لتحقيق ويمكن الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة وذلك عن طريق العمل المنظم الذى يستطيع ان يحرك المنظمة من هذا المستوى الفعلى الى المستوى الافضل بمواجهة المعوقات أو القـــوى التى تعترض الحركة واستثمار القوى التى يمكن ان تدفع هذه الحركة نحو المستـوى المطلوب تحقيقه .

ولقد بدأ انتشار فكرة برمجة تحسين الاداء ودخولهـــا فى نطاق الممارسة العملية فى عدد من الدول النامية منذ تسع ســنوات تحت اشراف الاستاذ الدكتور فؤاد شريف خلال فترة عمله فى الامم المتحـــدة منذ عام ١٩٦٧ (١) . وقد ولدت الفكرة فى مدينة كولومبو بسرى لانكا ثم تم التطبيق بطريقة مكثفة فى شرق أفريقيا فى الشركات التابعة لمنظمـــة

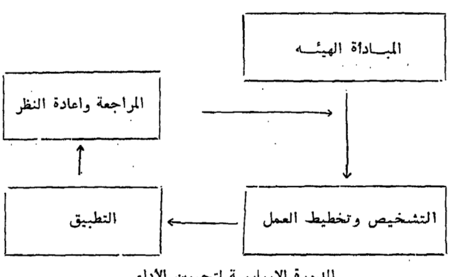
(1) King, D.C., "A Summary of the Impact of the PIP Approach Towri Incroasing Organizational Effectiveness", May 1976, p. 1.

الوحدة الافريقية . ثم انتقل بعد ذلك الى نيجيريا وفنزويلا وكولومبيا وبيرو والى عدد كبير من دول جنوب شرق آسيا بحيث اصبحت مطبقة بطريقة موسعة فى ٢٣ دولة . كما ان هناك ادلة تؤكد ان ٥٨ دولة ابتدات تنتبه الى اهمية هذا التيار الفكرى الجديد والى اهمية انعكاسه على أساليب التخطيط من أجل التنمية .

من ذلك نجد أن فكرة برمجة تحسين الاداء تختلف عن معظم المداخل التقليدية للتنمية الادارية ، بالاضافة الى أنها تمدنا بالاساس للاستفادة بالافكار والاساليب الادارية المتطورة المطبقة فى الدول المتقدمة وفى المشروعات الكبيرة المملوكة للقطاع الخاص وتطبيقها على المشروعات العامة فى الدول النامية بعد تحويرها لكى تناسب الظروف الخاصة بهذه المشروعات .

ولقد دلت التجربة على ان استخدام مدخل برمجة تحسين الاداء كعملية لتنمية المنظمة يمكن أن يكون افضل تأثيرا وذلك من خلال دورة من أربعة مراحل رئيسية هى :

(أ) مرحلة المبادأة والتهيئة .
(ب) مرحلة التشخيص وتخطيط العمل .
(جـ) مرحلة التطبيق .
(د) مرحلة المراجعة واعادة النظر .



الدورة الاساسية لتحسين الأداء

ويتم تكرار هذه المراحل الاربعة فى المستقبل بحيث تصبح عملية متكررة وهذه تمثل بالطبع طريقة هامة لتنمية المنظمة حتى تصبح عملية معتادة من الاعمال التى تمارس داخل المنظمة .

ويعتمد تطبيق مدخل برمجة تحسين الاداء على أداة Instrument تستخدم فى مجموعة من المختبرات Workshops خلال فترات تمتد الى عدة شهور ويشارك فى هذه المختبرات بالاضافة الى فريق الادارة العليا للمنظمة وخاصة فى مرحلة التهيئة مجموعة من المديرين التنفيذيين باعتبار انه بدون هذه المشاركة من الافراد الذين يوجهون السياسة داخل المنظمة ستكون هناك صعوبة للمستويات الادارية المختلفة لكى يلتزموا ببرامج العمل التى تسعى لتحقيق الاهداف أو يقبلوا تحمل مسئوليات العمل لتحسين الاداء بجانب المسئوليات الادارية أو المالية التى تعودوا أن يتحملوها فقط .

وتتحدد الانشطة الرئيسية التى يتم التعرض لها فى المختبر والموضحة باداة برمجة تحسين الاداء فى الاتى :

١ ـ تحديد الاهداف وقياس الاداء .
٢ ـ تحديد القوى المؤثرة على الاداء وتحليلها .
٣ ـ تحديد استراتيجيات وبرامج العمل لتحسين الاداء .
٤ ـ ترتيبات التطبيق .

ويشير المشتركون فى المختبرات الى أن هذه الانشطة الاربعة لم يتم تناولها بطريقة منظمة ومتكاملة فى أية أنشطة تدريبية أو استشارية أخرى .

وبالاضافة الى المختبر ـ والممثل فى الخطة التفصيلية لتحسين الاداء ـ فان العملية تتطلب مشاركة مجموعة من القيادات الرئيسية يعملون كفريق ويصلون الى اتفاق على كل خطوة من الخطوات المطروحة فى المختبر . وهذا الاسلوب يؤدى بلاشك الى ميزتين هامتين .

أولا : سوف تظهر على السطح أى مشاكل فى عمليات اتخاذ القرارات أو الاتصالات بين المجموعة بحيث تخرج المجموعة فى النهاية الى أن تكون فريقا ذو فعالية .

ثانيا : ان الاتفاق بين المجموعة على الخطوات داخل المختبر تزيد من درجة التزامهم بالقرارات والبرامج التى يتم الاتفاق عليها .

ولا شك ان هناك عديدا من العوامل المؤثرة على الاداء داخل المنظمات بحيث يصبح من الصعب تحديد نتائج أى مدخل لاحداث التغيير مثل عملية برمجة تحسين الاداء . ومع ذلك فاننا نستطيع تحديد عدد من نتائج تطبيق مدخل برمجة تحسين الاداء ومن أهمها (١) :

---

(1) Ibid., pp. 3-5.

١ - ان درجة النجاح فى تطبيق هذا المدخل يعتمد على مـــدى احتكار المنظمة لسوق منتجاتها او الخدمات التى تؤديهـــا . بمعنى ان النجاح يكون أكثر عندما تكون السوق مفتوحة أمام منتجات المنظمة بينما يكون النجاح بدرجة اقل فى حالة ما اذا كانت المنظمة تتمتـــع بدرجه من الحماية أو الاختبار . حيث يعتبر الضغط لتحسين الاداء النـــاتج من البيئة الخارجية عاملا مؤثرا ورئيسيا .

٢ - يعتبر نمط الادارة فى المستوى الاعلى للمنظمة عامـلا هاما ، حيث يصبح مدخل برمجة تحسين الاداء فعالا عندما يكون نمط الادارة بالمنظمة يعتمد على الانفتاح والمشاركة .

٣ - تعتبر عملية المراجعة واعادة النظر عملية اساسية وحرجة . فعندما يحدث تأخير فى اجراءات المراجعة واعادة النظر الدورية أو عدم اتمام لها فان هذا القصور يضعف النواحى الايجابيــة لبرامج تحسين الاداء .

٤ - يجب أن يمتد التطبيه للمستويات الادارية الاخــرى داخـل المنظمة نتائج ملموسة من وراء تطبيق المدخل .

٥ - تعتبر مشاركة السلطات الاشرافية التى لهاحق الرقـابة على أهداف المنظمة عامل اساسى فالسلطات الاشرافية يجب أن تتفهم وان تلتزم وتؤيد خطط تحسين الاداء الخاصة بالمنظمة .

٦ - من الضرورى أن تكون الاهـــداف ومؤشرات الاداء وتحليل القوى المعوقة والدافعة المرتبطة باهداف الاداء وبرامج العمل ومسئوليات التطبيق واضـحة ومحددة بدقة ، حيث أن صياغتها فى شكل عبارات عامة لا تؤدى الى تحسين اداء المنظمة .

مفهوم واسس تطبيق برمجة الاهداف :

يشير اتجاه بعض علماء الادارة الى انه فى المنظمات الحديثة المعقدة السائدة حاليا لا يحاول متخذ القرار التعظيم - اى تحقيق ما هو امثل - ولكن يحاول تحقيق مستوى مرضى من الاداء عن طريق تحقيق مجموعة من الاهداف فى ظل مصالح متعارضة ومعلومات غير كاملة وموارد محدودة وقدرة على تحليل ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة . فالصعوبة الاساسية فى تحليل القرارات الحديثة تكمن فى معالجة أهداف متعددة ومتضاربة ويعتبر اسلوب برمجة الاهداف - والذى يعد امتدادا لاسلوب البرامج الخطية - اسلوبا مناسبا وفعالا ومرنا لمعالجة وتحليل القرارات التى

تتضمن أهدافا متعددة ومتعارضة (١) ، وهو بذلك يمثل مجالا حديثا من مجالات الدراسات الادارية لرفع الانتاجية داخل المنظمات .

ويعتمد مفهوم برمجة الاهداف على أن اهداف المنظمة تختلف طبقا لطبيعتها وخصائصها ولظروف البيئة المحيطة بها . ولا شك ان تعظيم الربح يعتبر واحدا من اهداف الادارة ، بالاضافة الى أن هناك أهدافا غير اقتصادية اصبحت حقيقة وذات اهمية متزايدة بالنسبة للادارة سواء كانت مفروضة عليها أو بمحض ارادتها واختيارها .

فاذا سلمنا بتعدد اهداف الادارة فان معايير القرارات يجب ان تكون متعددة الابعاد مما يحد من امكانية استخدام اسلوب البرامج الخطية لمعالجة مثل هذه القرارات . وينجح اسلوب برمجة الاهداف فى معالجة المشاكل التى تتضمن أهدافا متعددة وكذلك فى حالة القياس بوحدات غير متجانسة مثل الكميات والقيم .. الخ .

وغالبا ما تكون الاهداف المتعددة للادارة متعارضة بما يتطلب تحديد نوع من التسلسل الترتيبى للاهداف على أساس اهمية هذه الاهداف للمنظمة .

ويتضح مما سبق أن القيمة الحقيقية لاسلوب برمجة الاهداف تكمن فى قدرته على معالجة المشاكل والقرارات التى تتضمن أهدافا متعددة ومتضاربة وفقا للاولويات أو التفضيلات التى تضعها الادارة (٢) .

ويتطلب تطبيق أسلوب برمجة الاهداف كشرط اساسى مشاركة وتعاون الادارة بصفة عامة والادارة العليا بصفة خاصة . ويرجع ذلك إلى أن أسلوب برمجة الاهداف يحتاج الى معلومات أساسية مثل السياسات الادارية المختلفة للمنشأة ، والاهداف التى ترمى الادارة الى تحقيقها وأولويات تحقيق تلك الاهداف ، والعلاقات بين المتغيرات المختلفة . وما لم يتضمن النموذج الرياضى لبرمجة الاهداف مثل هذه المعلومات الاساسية فانه سيأتى بعيدا عن حقيقة أوضاع المنشأة يضاف الى ذلك أن تعاون الادارة العليا غالبا ما يؤدى الى تعاون الادارات التنفيذية فى توفير البيانات الاساسية لتطبيق نموذج برمجة الاهداف (٣) .

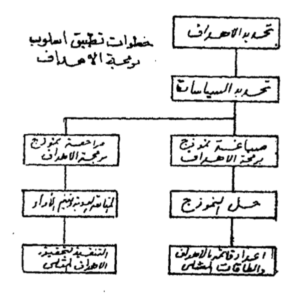
---

(١) المرجع السابق ص ١١٩ .

(٢) دكتور ابراهيم رسلان حجازى ، « التحليل الكمى لقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية » ، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه فى المحاسبة ، كلية التجارة — جامعة القاهرة ، ١٩٧٦ ، صفحة ١٠٧ — ١٠٨ .

(٣) ملحق المذكرة الخاصة بدور التنمية الادارية فى رفع الانتاجية بوحدات القطاع العام ، مقدمة من السيد الدكتور فؤاد شريف للجنة الوزارية للانتاج فبراير ١٩٧٧ .

ويوضح الشكل التالى خطوات تطبيق اساوب برمجة الاهداف .



ففى البداية يتم تحديد اهداف المنشــاة بطريقة عملية حتى تكون قابلة للقياس الكمى . ثم يتم تحديد سياسات المنشأة والتى تعتبر بمثابة قيود على تحقيق الاهداف . ويتم بعد ذلك صياغة المشكلة فى شكل نموذج برمجة الاهداف وذلك بعد تحديد المنتجــات والتعبير عنهــا فى صــورة متغيرات وتحــديد الموارد والطاقات المتــاحة ، ومســتويات الاهــداف واحتياجات كل وحدة انتاج من كل مورد من الموارد، ومتغيرات الانحرافات عن الاهداف : وأولويات تحقيق الاهداف وبعد صياغة النموذج رياضيا يتم حله باستخدام الحاسب الالكترونى واعداد قائمة بالاهداف والطاقات المثلى من واقع هذا الحل ، ثم تتولى الادارات التنفيذية بالمنظمة مسئولية تحقيق هذه الاهداف ويكون هناك متابعة دورية وتقييم للاداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالاهداف المثلى وتحليل الانحرافات ودراستها . واخيرا فمن الضرورى اتمام مراجعة لنموذج برمجة الاهداف لتعديله اذا كانت هناك تغييرات أساسية فى الظروف والافتراضات التى اعدت على اساسها الخطة المثلى .

ولاشك ان استخدام اسلوب برمجة الاهداف يحقق عدة مزايا من اهمها :

١ ـ يؤدى استخدام الاسلوب الى تحــديد القيم المثلى للاهــداف ولذلك فان الاهداف التى نحصل عليها من نموذج برمجة الاهداف تكون قابلة للتحقيق ومتناسبة مع الموارد والامكانيات المتاحة للمنشاة مع معرفة مدى امكانية تحقيقها .

٢ - يتم ترتيب الاهداف طبقا للاولويات التى تضعها الادارة أو المجتمع ، كما يتم ابراز التعارض بين الاهداف وكيفية تلافى هذا التعارض.

٣ - يؤدى استخدام أسلوب برمجة الاهداف الى تحقيق مشاركة المستويات الادارية المختلفة فى تحديد الاهداف ومن ثم يتم مناقشة الاهداف المفروضة ، كما تعتبر هذه المشاركة دافعا لتلك المستويات نحو تحقيق الاهداف .

اسس التكامل بين برمجة تحسين الاداء وبرمجة الاهداف :

من العرض السابق لاسلوبى برمجة تحسين الاداء وبرمجة الاهداف يتضح ان هناك جوانب عديدة مشتركة تجمع بينهما من اهمها :

١ - تتحدد الخطوة الاولى فى كل من الاسلوبين فى تحديد الاهداف. ولا خلاف على اهمية تحديد اهداف قابلة للقياس الكمى ، بمعنى أن يعقب تحديد الاهداف الرئيسية تحديد مؤشرات للاداء تمثل مقاييس لتحقيق هذه الاهداف وتمثل المستويات المستهدفة لمؤشرات الاداء أهدافا Targets مقاسة كميا تبغى المنظمة تحقيقها فى فترة زمنية مقبلة . وفى الصفحة التالية نموذج للاهداف ومؤشرات الاداء المقترحة لكل هدف (١) .

٢ - يتفق الاسلوبان فى معالجة المشاكل والقرارات التى تتضمن اهدافا متعددة ومتعارضة الا أن الاختلاف بينهما يتحدد فى طريقة تناول هذه المشاكل بالحل . فبينما يركز أسلوب برمجة تحسين الاداء على تحديد القوى المؤثرة على الاداء « المعوقة والدافعة » وتحليلها ووضع استراتيجيات وبرامج عمل للتعامل معها ، نجد أن أسلوب برمجة الاهداف يركز على الصياغة الرياضية للنموذج وحالة للوصول الى القيم المثلى للاهداف واعتبارها هى أساس تقييم الاداء فى المنشأة .

٣ - يتفق الاسلوبان على أهمية مبدأ مشاركة المستويات الادارية المختلفة فى تحديد الاهداف حتى يكون هناك التزام عند التنفيذ بما تم الاتفاق عليه .

---

(١) دكتور ابراهيم وسلان حجازى - المرجع السابق - ص ١٦٠ .

الهدف	وصف مؤشر الاداء
تعظيم الربح	الربح الحدى للوحدة . اى سعر البيع مطروحا منه التكلفة المتغيرة ، ويطرح أيضا تكلفة الفرصة البديلة للموارد المركزية النادرة .
الاستغلال الكامل للطاقة	ويمكن التعبير عن طاقة المشروع اما فى صورة ساعة آلة أو ساعات عمل او فى صورة عدد وحدات انتاج .
تحقيق رفاهية العاملين	يمكن استخدام مستوى معنويات العاملين فى المشروع لقياس مدى تحقيق هذا الهدف ، ويمكن تحديد مستوى معنويات العاملين بناء على اختبارات قياس مواقف العاملين وبناء على مستوى المعنويات الذى ترغب الادارة فى تحقيقه .
الجودة	النسبة المعيارية للوحدات التامة التى ينطبق عليها مواصفات الجودة المحددة .
تنمية الهيئة الادارية	ساعات التدريب أو تكلفة التدريب للوظائف الاشرافية سواء داخليا أو خارجيا .
الصيانة	الحد الامثل لتكلفة الصيانة .
البحوث والاختراعات	ساعات أو تكلفة البحوث الموجهة لتطوير وتحسين المنتجات .

٤ ـ من الملاحظ أهمية خطوة المتابعة الدورية « المراجعة واعادة النظر » فى كل من الاسلوبين ويركز أسلوب برمجة الاهداف على أهمية مراجعة النموذج الرياضى بهدف تعديله اذا ما تغيرت الظروف والافتراضات .

ولا جدال فى انه لا يوجد خلاف جوهرى فى الاهداف الرئيسية للاسلوبين وهى تحسين الاداء ورفع الانتاجية وزيادة الفعالية داخل المنظمات . وهذا ما يدعو الى محاولة اقتراح أسس تكامل تطبيق الاسلوبين معا بطريقة عملية على النحو التالى :

١ ـ باعتبار أن أسلوب برمجة تحسين الاداء يركز أساسا على الجانب السلوكى وأهمية أحداث التغيير فيه فان عملية التحديد الدقيق لمستويات الاداء الحالية والمستهدفة لا تتم بالشكل المرغوب فيه أثناء عقد المختبر لاعتماد ذلك على البيانات المتاحة اساسا وخبرات الافراد المشتركين فى المختبر . ولا شك انه لو تم استخدام أسلوب برمجة الاهداف فى تحديد القيم المثلى للاهداف التى اتفقت عليها مجموعة القيادات المشتركة فى المختبر لامكن ادخال تطوير اساسى فى خطة تحسين الاداء التى تمثل الناتج الاساسى لمختبر برمجة تحسين الاداء .

٢ ـ من الضرورى اعادة النظر فى تصميم دورة التهيئة التى تسبق عقد المختبر ومحاولة توضيح المفاهيم الاساسية لبرمجة الاهداف وأسس تطبيقها للقيادات المشتركة فى الدورة حتى يمكن اشتراكهم بشكل فعال فى صياغة نموذج برمجة الاهداف .

٣ ـ اذا ما تم تحقيق التكامل فى تطبيق الاسلوبين فان حلقات المراجعة واعادة النظر يتم تطويرها بالشكل الذى يمكن تحقيق عملية المتابعة الدورية وتقييم الاداء عن طريق مقارنة الاهداف الفعلية بالاهداف المثلى وتحليل الانحرافات الى أسبابها بهدف الوقوف على مواطن الضعف والقوة وتفادى تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلا . ومن ناحية أخرى تتم عملية مراجعة لبرامج العمل الخاصة بالقوى المؤثرة على الاداء وتحديد مدى النجاح الذى تم لازالة القوى المعوقة « المشاكل » وزيادة الاثار الناتجة عن القوى الدافعة . ولا شك أن تحقيق التكامل بين الاسلوبين فى التطبيق العملى تجمع بين مزايا استخدام الدراسات السلوكية فى تحقيق احداث التغيير المطلوب داخل المنظمات وبين مزايا استخدام التحليل الكمى لرفع الانتاجية وزيادة الفعالية الادارية فى المنظمات .

المدير المصرى
بين الاجهاد والاغتراب

مهندس حافظ احمد امين

مدير مصنع الفرامل
وعضو مجلس الادارة لشركة صناعة
اليايات ومهمات وسائل النقل

١ ـ بين الاجهاد والاغتراب :

اذا كان هدف الانسان صعب المنال ، شعر بالاجهاد والارهاق . واذا لم يكن هدفه واضحا محددا ، شعر بالضياع والاغتراب . أما اذا كانت أهدافه واضحة جلية ، ذات حجم متناسب مع قدراته ، يحققها اذا بذل جهدا معقولا ، فهو انسان سعيد .

والحق ان المدير المصرى لم ينعم بهذه السعادة طوال العشر سنوات الاخيرة ، ذلك انه عاش مجهدا منذ النكسة حتى العبور (١٩٦٧-١٩٧٣)، ومغتربا منذ العبور حتى الان .

٢ ـ ظاهرة الاجهاد :

والاجهاد الذى كان يشعر به المدير المصرى ، نتج من زيادة التطلعات ونقص الامكانيات :

« الاجهادات غير الطبيعية = مقدار التطلعات ـ مقدار الامكانيات »

فالمدير ـ فى العادة ـ يحمل داخل نفسه شحنة من الطموح أكبر مما يحمله الشخص العادى ، والمدير المصرى يحمل معه شحنة مضاعفة، فالصراعات العنيفة حول المناصب فى مصر لا يحتملها الا أفراد شديدو الطموح ، وهذه الصراعات نتجت من شـــــدة التزاحم ، وقلة الفرص المعروضة ، وعدم وضوح الاسس التى كان يتم عليها اختيار المديرين ، كما نتجت من وجود الفروق الهائلة بين من هم فى أعلى السلم الادارى ومن هم فى أسفله .

ومما ضاعف من حجم الشحنه التى يحملها المدير المصرى أثنـــاء فترة الكساد (١٩٦٧ — ١٩٧٣) زيادة مقدار التطلعات التى لم تكن تحتمل الانتظار : الارض لابد أن تسترجع ، والضغوط الاقتصـادية لابد أن ترفع .

وبالاضـــافة الى زيادة التطلعات ، كان هناك نقص الامكانيات ، فالاموال محدودة ، والمهارات قليلة ، والامية متفشية ، والقيم رجعية ، والا خلاص والايمان بالتعاون ليسا من الامور المألوفة ، وصـحة المدير المصرى — على العموم — ليست من الامور التى يحسد عليها ، ومربه — رغم ضخامته بالنسبة لمرتبات من هم فى أسفل السلم — لا يكفى حيـاة هنيئة مطمئنة .

وهكذا عملت زيادة التطلعات عند المدير المصرى ، بالاضـافة الى نقص الامكانيات عنده ومن حوله ، الى وقوعه — فى السـبع سـنوات العجاف — تحت اجهادات عنيفة مستمرة ، أضاعت كل «وقود التكيف» داخل جسمه ، و « مرونة الانسجة » فى جهـازه العصـبى ، فأصيب بأمراض القلب والمعدة وغيرها ، وما أن انتهت مرحلة الاجهاد حتى وقع المدير المصرى فى مرحلة الاغتراب ، وهى أمر واقسى .

٣ — ظاهرة الاغتراب :

الاغتراب غير الغربة ، فالاحسـاس بالغـربة حنين الى الاهل أو الوطن ، البعيدين عن موطن الغريب ، أما الاغتراف فيطلق على الغـربة النفسية ، أو الاحسـاس بالبعـد النفسى بين الشـخص والظـروف المحيطة به .

ويقاس مقدار الاغتراب عند الشخص بمقدار ما يشعر به من عدم القدرة على الالتحام بالمجتمع ، ومن ظـواهره المادية الملموسة ، كثرة الانهيارات العصبية ، والتهافت على المهدئات أو الغرق فى حالة من الزهد والتصوف ، والرغبة الملحة فى التغيير المستمر .

وان كان أصل الاجهاد صعوبة تحقيق الاهداف ، وأصل الاغتراب عدم وضوحها ، فلعل من أكثر الظواهر تأكيدا لوجودنا الان فى حـالة من عدم وضوح الاهداف ، انهيار النشاط الثقافى ، فهذا النشاط لايكون الا مع وجود أهداف واضحة تجمع عليها الامة ، ويعرضـها المؤلفـون والفنانون فى أعمال يقبل عليها المواطنون . أما اذا لم توجد أهداف جلية محددة فالازمة الثقافية باقيـة ، والاغتراب بين المديرين والمثقفين باق لا محالة .

والحـق اننـا نشطنا خـلال الربع قرن المـاضى فى هدم كثير من الاهداف القديمة ، التى كانت لابائنا وأجدادنا سنين طويلة ، دون أن نبنى أهدافا جديدة :

ف « الثراء » ــ أو كثرة المــال ــ لم يعد يعنى « الغنى » بمعنــاه القــديم ، وانما أصبح معناه الافتقــار المتجدد الى مــزيد من الســلع والبضائع . أما من هــو الشخص « الغنى » فى وقتنا الحاضر ، فهذا سؤال ما زلنا نبحث عنه .

و « المناصب الكبيرة » لم تعد تعطى المدير « نفوذا ولا جاها » كما كانت تفعل فى المــاضى ، وانما أصبحت تغرقه فى مسئوليات ضــخمة خطيرة . أما من هو الشخص « الكبير » أو « الوجيه » فى وقتنا الحاضر، فهذا سؤال ما زلنا نبحث عنه .

وحتى لو تغاضينا عن الاهداف الشخصية ، وافترضنا أن هناك نسبة من المديرين لا يهمهم الا تحقيق أهداف الوحــدة التى يديرونها « مضاعفةالانتاج ــ رفعالانتاجية ــ زيادةالربح ــ تخفيضالنفقات. . الخ» فسرعان ما يكتشف هؤلاء المديرون أن تحقيق هذه الاهداف وحــدها لا يؤدى الى اصلاح حقيقى ، وأن ما يقدمونه للدولة من أرباح خــلال أعوام يمكن أن يضيع ثمنا لبضع دبابات أو طائرات يدمرها العدو فى ثوان، وأن كثيرا من السلع التى يطرحونها فى الاسواق ، لا يعلمون فى حقيقــة الامر ، الها قيمة حقيقية لمستهلكيها ، أم أن قيمتها تنحصر فى الاتجار فيهــا ؟ .

٤ ــ رئيس مجلس ادارة يتحدث عن تجربته مع مرضى القلب :

ومن أكثر التجارب ايضاحا لظاهرة الاغتراب ما ذكره لى أحــد رؤساء مجالس الادارات ، أثناء سفره معى الى الاسكندرية ، حيث كانت تقيم زوجته وأولاده ، وبعد أن نصحه طبيبه بالراحة ، والابتعــاد عن العمل بضعة أسابيع ... قال : « هل هناك علاقة بين ما جاء بالتقرير الطبى ، وما كانت تقوله لى زوجتى منذ سنوات ؟ .... كانت تقول ان قلبى مغلف بقشرة صلبة لا تلين ... يبدو أن وظيفة رئيس مجلس الادارة هى هذه القشرة ... انها تحجب عن قلوبنا الدفء والغذاء ... تحتم علينا استبعاد العواطف ... كانت زوجتى تحس دائما بهذه القشرة... ومع هذا فلم تكن المشكلة مشــكلة زوجتى ... زوجتى هى الاخــرى أصبحت غير عاطفية ... بمرور الوقت تطبعت بطبــاعى ... أغرقت نفسها فى دوامات عديدة ... كما أغرقت نفسى ... لم تعد تكلمنى عن قلبى ... المشكلة الان هى مشكلة الاولاد ... أولادى ... نعــم ... أولادى ينظرون الى وكأننى الملك ميداس ... كل شىء المسه يتحــول الى ذهب ... هذا ما طلبه ميداس من الاله ... الى أن لمس ابنتــه فتحولت الى تمثال من ذهب ... فندم أشد النــدم ... لا أذكر الان نهاية القصة ... ربما كان هذا هو سر ابتعاد أولادى عنى ... أخشى

أن تكون بعض سعادتهم فى الاسكندرية بسبب بعدهم عنى ... أنا لا الومهم ... على الرغم من حسن معاملتى لهم ... وتوفير كل مايحتاجون اليه ... فأنا ادرك تماما أن عاطفة الابوة تنقصنى ... يبدو أن هذه العاطفة تنقصنا جميعا ... نحن رؤساء مجالس الادارات ... أو أن كل واحد منا يحمل فى قلبه مرضا ما ... هل رأى الطبيب فى كشف الاشعة ما يراه أولادى ... وما رأته زوجتى من قبل ... لاشك اننا قوم قد نمت عقولهم على حساب قلوبهم ... أصبحت أسال نفسى : هل استفدنا من نمو العقل على حساب القلب ؟ ... السنا فى هذا نشبه الاقزام الذين طالت شواربهم ولحاهم ، وما زالوا فى قامة الاطفال ؟... نعم ، أنا مدرك الان سبب مرضى ... انه التناقض داخل نفسى ... تقديسى لشىء اسمه النجاح ... النجاح هو الصنم الذى أقدم له القرابين كل ساعة ... لقد خدعت زوجتى ... أقنعتها أن النجاح أهم من التكامل ... ان جمال الثوب أهم من جمال الجسم .. أن التفوق على الناس من حولنا هو النجاح الاكبر ... وها نحن الان نخدع أولادنا... نلقنهم نفس الدرس ... ندعوهم الى تأجيل التكامل من أجل الوصول الى النجاح ... كأن هناك نجاح من غير تكامل .

* * *

صمت قليلا ... يبدو أنه كان فى حاجة الى أن يتكلم ... وجدنى مهتما بما يقول ... متعاطفا مع أحاسيسه ... فواصل الحديث : نصحنى الطبيب أن أقضى أجازة طويلة على شاطىء البحر ... مع زوجتى وأولادى ... سألته ان كان ينصحنى بالسباحة ... لم يمانع ... قال ان باستطاعتى البقاء فى البحر ... طالما شعرت فيه بالمتعة ... ذكرنى قوله هذا بقصيدة هندية قديمة ... كنت قد قرأتها وانا فى سن الشباب ... اسمها (العمل والبحر) ... كنت شديد الاعجاب بها ... لا أذكر الآن كلمات القصيدة ... ولكن معناها أن العمل الصحى كالسباحة فى البحر ... يتدفق فوق رؤوسنا ماء يملأ الفوعاء ... ومع ذلك تشعر بأن أرواحنا خفيفة ... ان أول دروس العمل ادراكنا أن رغباتنا ليست قانون الأشياء ... وأننا تحت ظل الانانية نشعر بثقل السرور والألم على قلوبنا ... وأن النجاح فى العمل ليس فى السيطرة وانما فى الاتحاد ... فى اتحادنا لنصبح واحدا ... عندئذ يصبح العمل نغما ... وكل مشاعرنا فيه فرحا .

نعم ! العمل يجب أن يكون كالسباحة فى البحر ... يسعد الناس فيه ... كما يسعد أولادى الآن ... نحن - للأسف - نعتبره سلما ... كلما ارتقينا درجة تطلعنا الى الدرجة التى تليها ... هذا ما يرهق

قلوبنا ... لأن عقلنا الباطن يخشى دائما ساعة السقوط ... السقوط من أعلى السلم ... هذا ما يجعل من حياتنا مأساة مفجعة ... العمل يجب أن نؤديه وكلنا بهجة وسعادة ... حتى اذا ما أسدل ستار النهاية، قلنا : كم كانت مسرحية رائعة .

لم يلاحظ أننا جاوزنا استراحة منتصف الطرق ... كان ينظر الى بعيد جدا ... واصل كلامه وكأنه يحادث أرواحا تملأ الجو :

« لم يكن عملي الا درجة من درجات السلم الذى أصعد عليه نحو المجد ... أو نحو ما كنت أتصوره مجدا ... ظللت أحلم بالتغلب على منافسي ... كان أملى الكبير أن أفوز بالمنصب دونه ... أن أصبح أنا - وليس هو - رئيسا لمجلس الادارة ... ليس لأن عندى أهدافا أنا أقدر منه على تنفيذها ... لا ... وانما لأنى أقدر منه على الانتصار ... أنا الأذكى والأمهر ... لهذا انتصرت عليه ... أنا أعترف بأن النجاح كان هدفى ... نجاحى أنا وليس نجاح الشركة ... وأكبر دليل على هذا ، أننى تركت عملى بالشركة التى كنت أعمل فيها ، دون أن أهتم ، مـــاذا سيحدث فيه بعد تركى له .

أن علاقاتى بالناس ... كل نشاطى واتصالى ... بل كل حركة من حركاتى .. تهدف الى شيء واحد ... نجاحى ... انتصار ... لذلك لا أخشى الا شيئا واحدا ... هو أن يأتى اليوم الذى يختفى فيه هذا الهدف ... أن أفقد الايمان بالكفاح لسبب أو لآخر ... فى هذا اليوم سأشعر بأن حياتى كلها قد ضاعت هباء ... فى هـــذا اليوم سيتوقف قلبى تماما عن الحركة ».

❊ ❊ ❊

بدأنا نحس بنسيم البحر يتسرب داخل السيارة ، ربما كان هذا هو سبب انتقاله مرة أخرى الى الحديث عن زوجته :

« كنت فى بدء حياتى الزوجية ، أعجب من عمـــل كانت تقوم به زوجتى ... كانت تستيقظ كل صباح مع شروق الشـــمس ، وتأتى بصينية الشاى ، وتفتح النوافذ ، وتحاول أن تقنعنى بأن نظل فى سريرنا نرتشف الشاى ببطء شديد ... بينما المكان من حولنا ساكن هادىء ... كانت تقول ان هذا مفيد جدا لقلبى ... لا أدرى ماذا كانت تعنى بكلمة (القلب) هنا ... بعد قليل اختفت من حياتنا هذه العادة ... لا شك أننى كنت السبب ... كنت أرى فى هذا مضيعة للوقت ... كنت أرى الوقت كالسيف أو كالذهب ... وكانت زوجتى ترى أن الوقت

هو الحياة ... والحياة ليست كلها سيوفا وذهبا ... نعم ... كنت أنا السبب فى ضياع هذه العادة ... زوجتى لم تقـــاوم طـويلا ... استسلمت لعنادى ... لطموحى ... للنجاح المرجو ... كنت أسعد بفوزى عليها ... كنت أقول لها : لقد جعلت منك امرأة واقعية ... ذات قلب من حديد ... فكانت تبتسم ولا ترد .

النجاح ... النجاح ...

وياليتنى كنت أنا الذى أحدد لنفسى مقاييس النجاح ... النجاح الذى يتناسب وشخصيتى ، أبدا ... ان هذا لا يحدث ... هناك قوة خفية تحدد لنا مواصفات النجاح ... ربما كان الحاسب الالكترونى... أو شيئا شبيها له ... قوة تعتبر كل واحد منا رقما على بطاقة ... ثم تعاملنا كما تعامل السلع فى الأسواق ... نعم ... لسنا الا سلعا ... ترتفع أسعارنا أحيانا ... وتنخفض أحيانا أخرى ... دون أن نعــلم أسباب الارتفاع والانخفاض .

وكما ينظرون الى ... أصبحت أنظر أنا الى الناس ... الناس من حولى ليسوا الا قطع شطرنج ... البعض يساعدنى على الفوز ... والبعض يعمل على هزيمتى ... هذا يعوق انتصارى ... وذاك يساهم فى انجاح خططى .. وهكـــذا ... الناس جميعا ليسوا الا أدوات ... لا أكثر ولا أقل ...

وصلنا الى مدخل المدينة ، كنت أظنه سيغير الموضوع . ولكن ... يبدو أن قلبه كان مليئا بأشياء كثيرة ، لابد أن تجد لها مخرجا :

« نعم ! ... المجتمع الحديث هو الذى فعل هذا بقلوبنا ... هذا النمط من الحياة التى نحياها ، هو الذى رسم طريقنا وحدد مواصفاتنا .... جعلنا سلعا بغير قلوب ... المجتمعات القديمة لم تكن هكذا ... لم تكن ترى أن العقل الراجح يتناقض مع القلب الكبير ... كان صاحب القلب الكبير هو الرجل الشجاع ... صاحب الضمير الحى ... وكانت الشجاعة ويقظة الضمير تتطلبـــان من صاحب القلب الكبير ، أن يكون حازما فى مواضع الحزم ... قويا فى مواقع القوة ... مجتمعاتنا اليوم ترى فى العاطفية اتهاما ... وتصور الواقعية على أنها ضعف فى العاطفة » .

قلت وأنا أودعــه ، بعد أن وصــلنا الى منزلة : حمــدا لله على السلامـــة .

٥ ـ مدير يتحدث عن تجربته مع ادخال نظام مركز المعلومات :

أما الاجهاد الذى يتعرض له المديرون ، فمن الأمثلة عليه ما حكاه لى أحد المديرين عن تجربة ادخال نظام مركز المعلومات فى شركته ... قال : « عندما اجتمع مديرو الشركة لبحث موضوع ادخال نظام مركز المعلومات بها ، انقسموا الى فريقين ، فريق يؤيد الفكرة ، وفريق يعارضها ... قال الفريق المؤيد :

« ان تجميع المعلومات واستكمالها ، ثم تصنيفها وتبويبها ، ثم حفظها فى أوعية مناسبة ، من أهم العوامل التى تساعد الشركة على حفظ مستنداتها من الضياع ، وعلى سهولة استرجاع اية بيانات او استخراج صور منها ، وعلى سرعة امداد المديرين بالمعلومات اللازمة ، لاصدار قرارات سريعة سليمة ، وعلى ضغط أحجام الاوعية التى تحمل المستندات .

أما الفريق المعارض فقد نظر الى تكاليف العملية ، فى وقت تحتاج فيه الشركة الى أموال للانفاق على أمور يرونها أكثر أهمية ، وقال أحدهم انه لا يشك فى قيمة النظام الجديد ، ولكنه يرى فى العاملين بالشركة تخلفا يجعله يشك فى امكانية الاستفادة من المشروع ، ثم قال :

ـ « نعم ، لا أحد ينكر فوائد الساعة الدقيقة مثلا ، ولكن هل ستحول هذه الساعة حاملها الى انسان يعرف قيمة وقته ، ويهتم بقياسه بالدقائق والثوانى » .

لعل هذا السؤال الاخير هو الذى جعل رئيس مجلس الادارة يبدأ فى الكلام ، بعد أن ظل صامتا طول الوقت ، يستمع الى كل الاقوال المؤيدة والمعارضة . قال :

ـ « نعم ... أنا أؤيد صاحبنا كل التأييد ، فلا شك أنه من الخطأ أن نظن ان شراء ساعة بالغة الدقة والاتقان هو العامل الوحيد لتحويل مشتريها من شخص متسيب مختل النظام ، الى شخص دقيق منظم ، ولكن من الخطأ أيضا أن نظن أن الشخص يمكن ان يتحول الى شخص دقيق وما زال يستعين بساعة تالفة متخلفة » .

والحق أن الآلة الدقيقة ، ودقة العمل ، لهما تأثير متبادل : الآلة الدقيقة تشجع على دقة العمل ، ودقة العمل تتطلع الى الآلة الدقيقة ، تماما كالتأثير المتبادل بين كفاءة الكاتب وثقافة قرائه ، أو بين مهارة الفنان

وذوق .. جمهوره ، أو بين نجـــاح الزعيم أو المدير وكفـــاءة اتباعه واجهزته .

نعم ! ان ادخال مركز المعلومات فى الشركة ليس عصا ســحرية ، ما أن نضرب بها حتى يتحول الاهمال الى اهتمام وعناية ، والتسيب الى حرص وكفاءة ، والتهاون الى جدية وفاعلية ، كما أن الاهمال والتسيب والتهاون ليست اصـــولا لا يزعزعهـــا شىء ولا تؤثر فيها التكنولوجيا الجديدة .

واصل رئيس مجلس الادارة قوله :

ـ « لا شك أن ادخال النظام الجديد للمعلومات ، فى الوحدات الانتاجية والخدمية ، له مزايا عديدة . وتتوقف أهمية كل ميزة على نوع العمل وحجمه داخل كل هيئة أو وحدة ، فهناك جهات يهمها فى المقام الاول تصغير حجم الاوعية التى تحمل المعلومات ، وهنـاك جهات تـرى الاهميــة الأولى فى عدم ضياع أو تلف الوثائق التى تحمل المعلومات ، وهناك جهات أخرى تجد الأهمية القصوى فى سرعة اســتخراج قرارات معينة من المعلومات المخزونة ... وهكذا ، ومع هذا فكل هذه المزايا لها اهميتها بدرجة أو بأخرى فى كل هيئة وشركة » .

كان لقول رئيس مجلس الادارة هذا اثره فى موافقة السادة المديرين على ادخال النظام الى الشركة ، ومال المعارضون الى جانب التأييد ، ولما انتقل الحديث الى تكاليف المشروع ، تطلعت الاعين مـرة اخرى الى الرئيس فى انتظار رأيه ، قال :

ـ « ان الفائدة المرجوة من ادخال النـــظام الجديد للتوثيـــق والمعلومات ، لا تتحقق اذا عمل اصحابه وكأنهم يبيعون سلعة ، أو نظـــر العميل الذى يدخله الى منظمته على اساس أنه يشترى سلعة . فادخال النظام الى منشأة ليس عملية تجارية كما يفعل الاعلان : (اشترى ساعة كذا الدقيقة لتصبح من رجال الاعمال) . كما أنه ليس عملا يتم وينتهى كما تنتهى بعض الافلام السينمائية بالسعادة المطلقة . وانما الفـــائدة الحقيقية للنظام لا تتحقق الا عن طريق تعاهد بين مجموعات عمـــل ، تتعاون على نقل حالة حضارية معينة ، الى منشأة يتعطش أهلها الى بلوغ هذه الحالة .

وعلى هذا فان المشروع لا يساوى مليما واحدا اذا لم نكن نريد حقا الوصول الى هذه الحالة الحضارية ،وهو لا يقدر بالمال اذا نجح فى نقلنا الى هذه الحالة » .

توقف رئيس مجلس الادارة عن الكلام ، فلما رأى الجميع متلهفين الى مزيد من الايضاح ، واصل كلامه قائلا :

_ « ان عملية تجميع المعلومات وتصنيفها وتخزينها ، ثم استخراجها للاستفادة منها ، عملية ديناميكية حية ، لا تتوقف ، ولا ينهيها الوصول الى قدر معين من النجاح ، كما لا ينهيها النجاح فى فرع واحد من فروع العمل ، وانما هى عملية مستمرة ، تطمع دائما الى الانتقال من نجاح الى نجاح ، والى الاحتفاظ بأى قدر من نجاح يتحقق ، دون السماح لعوامل التخلف _ وما أكثرها _ على أن تستعيد ما خسرته من أرض . والعملية _ خلال حركتها الدائمة _ تلفظ كل ألوان النقص فى نظم الادارة ، وتكشف عن أعداء التقدم . فان وافقتم على ادخال المشروع الى شركتنا ، فهذا معناه أننا مستعدون لمجابهة الصعوبات التى ستصادفنا ، وللتصدى لحالات التخلف بداخلنا » .

نعم ! كان كل هذا حقيقة لا شك فيها ، فقد لمس المديرون هذه الصعوبات والعراقيل عندما بدأوا العمل ، وكانت الصعوبة الأولى التى واجهوها منذ بداية المشروع .

١ _ أثناء استخلاص المعلومات :

المعلومات لا شك ناقصة ، بعضها غير موجود ، وبعضها موجود ولكنه غير واضح ، (بسبب اللغة ، أو بسبب الخط ، أو بسبب القدم ، أو لأسباب أخرى) وبعضها موجود ولكنهم لا يعطوها لنا (بحجة أو بأخرى) ، وبعضها موجود ولكنه لم يجدد منذ زمن طويل ، وبعضه موجود ولكن استخراج المعلومة منه عملية شاقة مضنية ، وبعضه موجود ولكنه عديم القيمة ، أو قيمته غير متفق عليها ... الى آخره ... فكان لا بد أن نتفق على طريقة لاستكمال المعلومات الناقصة ، وطريقة لاستخراج بعض المعلومات من بين (أنياب الاسود) ، وكان لابد لنا من توضيح المعلومات المبهمة ، وتجديد المعلومات القديمة ، واستبعاد المعلومات غير المهمة ، ولا بد أن نستعين فى كل هذا بالخبراء ، والخبراء ليسوا دائما من ذوى الهمة والنشاط ، أو من ذوى الضمائر الحية ...

٢ _ أثناء عمليات التصنيف :

وبعد تجميع المعلومات _ وأحيانا أثناءها _ بدأت عمليات الفهرسة والتصنيف ، وهى عمليات كانت تحتاج من المفهرسين والمصنفين الى فهم طبيعة العمل الذى يتصدون له ، كما تحتاج من بعض العاملين بالشركة

أن يفهموا فلسفة الفهرســـة والتصنيف ، فلكل مشروع نظام لتصنيف المعلومات يلائمه دون غيره ، وهنا كانت تظهر صعوبات من نوع آخر ، تحتاج من مجموعات العمل أن يكونوا على درجة عالية من النضج وسعة الافق ، حتى يتم التعاون والتزاوج بالمرونة المطلوبة ، والسهولة المتوقعة

٣ ـ اختيار الوعاء المناسب :

وبعد الانتهاء من عمليات التجميع والتصنيف ـ واحيانا قبلهـا ـ تظهر اهمية اختيار الوعاء الملائم الذى ستسجل عليه المعـلومات : اهى أوعية ورقية أو ميكروفيلمية أو ممغنطات : أو مزيج منها . وعند هـذا الاختيار تظهر صعوبات خاصة تتعلق بالجانب الاقتصـــادى للمشروع بالاضافة الى جانبه الفنى ، وهنا تبدأ المجادلات حول الموقف المالى للشركة وأهمية المشروعات الاخرى التى تنتظر الانفاق عليها ، ومدى نجـــاح مشروع نظام المعلومات فى تحقيق الحالة الضارية التى سبق الكلام عنها، وفى الخروج من حالات التخلف التى ترزح الشركة تحتها .

٤ ـ نظام صارم لتجديد المعلومات أولا بأول :

إن المعلومات التى يتم تجميعها وتسجليها فى وقت معين ، لا تصبح صحيحة فى وقت لاحق ، ما لم يدخل اليها كل تعديل وتجديد يطـرأ عليها فلا شىء يبقى على حاله ، وبدون نظام صارم لتجديد المعلومـات نفقد ثقتنا فى اية معلومات مسجلة ، وهذا النظام الذى يتولى مسئولية التجديد اولا باول ، يجب ان يكون على اعلى مستوى من الكفاءة واليقظة وحسن الاتصال ، والا فلا قيمة للعمل كله اذا فقدنا الثقة ، وانتابنـا الشك ، فى أن المعلومة التى حصلنا عليها ، لم يدخل عليهـا كل تعديل وتجديد ، حتى آخر لحظة .

٥ ـ الاستفادة القصوى من النظام :

واخيرا لا بد من وضع النظام الذى يكفل الاســتفادة القصوى من المشروع ، فيعلم كل مدير وموظف وعامل أن بالشركة مركزا للمعلومات فى خدمته ، وأن هذا المركز يضمن له وصول اية معلومات يطلبها ، بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب .

نعم ! كانت ـ وما زالت ـ تجربة قاسية ، اكلما لمسنا منها احدى المنافع ، اشتقنا الى المزيد .

كان بعضنا على علم بضخامة البناء الذى نبنيه ، واهمية الهدف الذى نسعى اليه ، ومن هنا جاءت الينا العزيمة التى مكنتنا من التصدى للمشكلات ، ومن الوقوف امام عناصر التخلف ، وهى مشكلات وعناصر تخلف تحتاج منا الى بذل جهود جبارة مستمرة ، لا يحتملها الا أصحاب الضمائر الحية ، والايمان القوى .

٦ - انتقال عدوى الاضطراب الاقتصادى الينا من البلاد المتقدمة تكنولوجيا :

لعل من اهم الاسباب فى انتشار ظاهرة الاغتراب لدى المدير المصرى ، تلك العدوى التى انتقلت الينا من البلاد المتقدمة تكنولوجيا ، فقد تعرضت هذه البلاد - منذ بداية سبعينات هذا القرن - الى اضطراب اقتصادى ، سرعان ما انتقل الى بلادنا ، دون أن ندرك أسبابه ، أو نعرف كيفية تجنبه ، أو الخروج منه .

ويتجلى هذا الاضطراب فى ظاهرة الارتفاع الجنونى فى الأسعار ، مع الارتفاع الكبير أيضا فى نسبة البطالة . وهما أمران لم نعرف أنهما اجتمعا معا الا فى بداية الثورة الصناعية .

فنظرية العرض والطلب ، تشير الى أن ارتفاع الاسعار يكون نتيجة نقص العرض وزيادة الطلب ، وهذا يؤدى الى الزيادة فى الطلب على العمالة وليس الى الاستغناء عنها ، فما سر اجتماع البطالة وارتفاع الأسعار فى وقت واحد ؟ .

هنا ارتفع صوت السياسيين ، كل يجيب على السؤل حسب هواه : فمنهم من لام العرب - اذ رفعوا أسعار البترول ، ومنهم من لام الغرب - بمؤسساته متعددة الجنسية - وآخرون لاموا الشرق - وقالوا أنه لم يساند الحق ، وكلها اجابات تقف من ورائها الاغراض السياسية.

أما تفسيرنا لهذا الاضطراب الاقتصادى ، فهو أن نظرية العرض والطلب سليمة فقط فى حالة الاستقرار النسبى ، بمعنى أنهما سليمة عندما يكون العرض والطلب هما المتغيران الاساسيان فى وضع اقتصادى شبه مستقر - بما فيه من دورات معروفة - أما والمتغيرات هذه الايام كثيرة عنيفة ، فنحن فى حاجة الى نظريات أخرى ، ومعادلات ذات متغيرات عديدة .

لقد بدأت الدول الكبرى عصرا جديدا ، هو عصر ما بعد الصناعة ، بعد أن عاشت أكثر من قرنين فى عصر الصناعة . وقد اتسم عصر الصناعة :

● بهجرة أهل الريف الى المدن ، وهجـــرة المتشتغلين بالزراعة الى أعمال الصناعة .

* بارتفاع قيمة عائد العمل من الصناعة أضعاف قيمته من الزراعـــة (فى وحدة زمنية معينة) ، حتى كان مقياس تقدم الامم هو نسبة انتاجها الصناعى الى مجموع انتاجهـا ، ونســـبة المشتغلين فيها بالصناعة .

●● حاجة الزراعة الى المنتجات الصناعية الجديدة لرفع كفاءة الاعمال الزراعية .

وان كان اختراع الآلات الحديثة قد حـــول الدول الكبرى من مجتمعات أغلب ســكانها من الفـلاحين الى مجتمعـات أغلب سكانها من المشتغلين فى الصناعة ، فقد كان للتقدم التكنولوجى الأثر فى تحويلها الى عصر ما بعد الصناعة ، اذ أصبح المصنع الحديث قادرا على مضـــاعفة انتاجه بعمالة قليلة جدا . (*)

ويتسم عصر ما بعد الصناعة بما يلى :ــ

● هجرة المشتغلين بالصناعة الى أعمال الخدمات (**) .

* ارتفاع قيمة العائد من الخدمات عن قيمته من الصناعة (فى وحدة زمنية معينة) ، حتى دخل بعض الحلاقين والحـــائكين والممثلين والمغنيين ... الخ فى زمرة أصحاب الدخول الكبيرة .

●● حاجة الصناعة الى التنظيم والتدريب والخدمات لرفع كفاءتهـــا الانتاجية .

جاء وقت كان سكان القرية يتركونها للمصانع ، قبل أن تحصـــل القرية على عائد الصناعة ، كان ذلك العصر عصر اضطرابات اقتصادية عنيفة .. الدول المتقدمة تكنولوجيا تمر الآن بفترة متشابهة : عمال الصناعة يتركونها الى قطاع الخدمات قبل أن تنتفع معظم الصناعات من أعمـ ال الخدمات انتفاعا كاملا (كالتعليم والتدريب ونظم المعلومات والاتصالات ... الخ) . فى مثل هذه الأوقات تصبح الاهداف الســـليمة غاية فى

(*) انخفضت نسبة المشتغلين فى الصناعة فى الولايات المتحدة الامريكية من حوالى ٦٥٪ عام ١٩٢٥ الى حوالى ٣٥٪ عـــام ١٩٧٥ ، أما نســـبة انخفاض ساعات العمل الصناعية فهى أكثر من هذا .

(**) الخدمات هى كل ما هو ليس زراعة أو صناعة .

التعقيد ، وتصبح المعادلات التى تربط بين الأشياء مليئة بالمتغيرات غير الواضحة ، ويصبح التخطيط امرا غاية فى الصعوبة ، وتقع الدول المتقدمة تكنولوجيا فى اضطراب اقتصادى ، وتقع معها ـ فى نفس الاضطراب ـ الدول المتخلفة تكنولوجيا ، عن طريق العدوى أو التقليد .

٧ ـ الانفتاح الاقتصادى وتحسن علاقتنا مع الغرب :

ان كان السبب الأول للاغتراب ، تصدير (الاضطراب الاقتصادى) الينا من الدول المتقدمة تكنولوجيا ، فالسبب الثانى هو اعتبار (الانفتاح الاقتصادى) ليس الا (تحسن العلاقة مع الغرب) .

الانفتاح الاقتصادى ظاهرة عالمية ، بدأت مع بداية سبعينات هذا القرن ، الغرض منه تضييق الفجوة بين المتقدمين والمتخلفين ـ بشرط تطلع المتخلفين الى التقدم ـ عن طريق انفتاح المناطق الاقل تقدما لرؤوس أموال . المناطق الاكثر تقدما ، أو لخبرتها ، أو للاثنين معا (*) .

لقد رأى المسئولون عن العالم ، أن تزايد الفجوة بين المتقدمين والمتخلفين ، من أكثر المشكلات العالمية الحاحا ، وأن المشكلة لا يمكن حلها الا باعكاس اتجاه الهجرات ، وأن الوقت قد حان لايقاف هجرة الفلاحين الى المدن ، وهجرة الفنيين الى البلاد الاكثر تقدما ، ونقل الثروات من البلاد الفقيرة الى البلاد الغنية ، بل لابد من اعكاس اتجاه الهجرة : فينتقل أهل المدن الى الريف والصحراء لتعميرها ، ويهاجر الفنيون الى المناطق المتخلفة للنهوض بها ؛ وتنتقل رؤوس الاموال من المناطق الغنية الى الفقيرة لتنميتها .

وللصدفة المحضة ، جاء هذا الانفتاح ، فى نفس الوقت الذى تم فيه الوفاق بين الولايات المتحدة الامريكية والاتحاد السوفييتى ، وكان من أهم

(*) من الامثلة على انفتاح المناطق الاقل تقدما لرؤوس أموال المناطق الاكثر تقدما :

ـ انفتاح مصر والسودان لرؤوس الاموال الامريكية والاوروبية واليابانية .
ـ انفتاح كثير من الدول الافريقية والاسيوية للاموال السوفيتية والاوروبية .

ومن الامثلة على انفتاح المناطق الاقل تقدما لخبرة المناطق الاكثر تقدما :

ـ انفتاح ليبيا والعراق وشبه الجزيرة العربية لخبرة المصريين .
ـ انفتاح مصر لخبرة الاوروبيين .
ـ انفتاح كثير من المناطق المتخلفة بمصر لخبرة اهل القاهرة والاسكندرية .

ومن الامثلة على انفتاح المناطق الاقل تقدما لكل من رؤوس أموال وخبرة المناطق الاكثر تقدما :

ـ انفتاح كثير من دول شرق آسيا للاموال والخبرة اليابانية والسوفيتية .
ـ انفتاح معظم دول امريكا الجنوبية للاموال والخبرة الامريكية .

نتائج الوفاق تحسن العلاقات بين مصر والغرب ، فربط كثيرا من المديرين المصريين بين (الانفتاح) و (تحسن العلاقة مع الغـــرب) ، وظنوا أن الانفتاح ليس الا انفتاحا مصريا للاقتصاد الغربى .

صحيح أن سياسة الوفاق نتجت من حاجة المؤسسات متعـــددة الجنسية فى الغرب الى فتح أسواق جديدة لها فى الـــدول الاشتراكية . وأن سياسة الانفتاح ستؤدى الى فتح أسواق جديدة لهذه المؤسسات فى الدول النامية ، ولكن هذا لا يعنى أن المناطق الاقل تقدما سرتبط حتمـــا بتحسن علاقتها مع الغرب ، فنحن نرى من حولنا كثيرا من الـــــدول النامية قد تحول انفتاحها من الاقتصاد الغربى الى الاقتصاد السوفييتى فى السنوات الأخيرة .

الانفتاح اذن عالمى وليس مصرى ، وهو انفتاح للتقدم وليس انفتاحا للغرب ، والاعتقاد بأن الانفتاح ليس الا انفتاحا مصريا للاقتصاد الغربى يفسد تخطيط المخططين المصريين ، ويوقعهم فى أخطاء جسيمة عند رسم السياسة الاقتصادية للبلاد ، وشيئا فشيئا يشعر المديرون بصعوبة وضع اهداف واضحة محددة ، فتنتشر بينهم ظاهرة الاغتراب .

٨ ـ خاتمـــــة :

العالم كله اذن ينتقل الآن من مجتمع الزراعة والصناعة ، الى مجتمع الخدمات ، ومن قيم مجتمع الزراعة والصناعة الى قيم مجتمع الخدمات كما انتقلت من قبل جميع المجتمعات من مجتمعـــــات صيد ورعى الى مجتمعات زراعة (*) .

وقد يتساءل البعض هنا : هل من الضرورى ـ أثناء هذا الانتقال ـ أن تمر المجتمعات الزراعية بمجتمع الصناعة وقيمة ، حتى نصل الى مجتمع الخدمات ؟ .

والاجابة على هذا السؤال هى : « نعم فى أمور ، ولا فى امـــــور اخـــرى » .

اما وال صناعة تعلمنا الدقة والنظام واحترام الوقت ، فهذه قيم لا بد أن نتعلمها ونمارسها أثناء انتقالنا الى مجتمـــــع الخدمات ، لأن الخدمات تحتاج اليها احتياج الصناعة .

(*) فيما عدا المجتمعات التى لم تتحضر فى اى وقت من الاوقات .

اما والصناعة تعلمنا كيفية التعامل مع الآلة ، فهذا فن لابد أن نتعلمه بشرط ان نتعلم معه كيف نكون أسيادا للآلة وليس عبيدا لها .

اما والصناعة قد فككت الاسرة ، والخدمات سوف تعيدها أسرة كبيرة ، وان الصناعة قد لوثت البيئة ، والخدمات سوف تحد من هذا التلوث ، وان الصناعة قد انتجت الاسلحة النووية وغير النووية ، والخدمات سوف تقينا شرها ، وان الصناعة قد عملت على اتساع المدن لا تحتاج منا إلى ان نسلك نفس الطريق الذى سلكته الدول المتقدمة تكنولوجيا .

وقد نرى في الدول المتقدمة ، كثيرين من الثائرين على قيم مجتمع الصناعة ، معتقدين ان قيم مجتمع الزراعة هى الأفضل ، وهو خطأ يقع فيه ايضا كثير من مديرى ومثقفى الدول النامية ، دون ان يدرى هؤلاء الساخطون أن المجتمعات المتقدمة تكنولوجيا انما تسعى الى أهداف أبعد واكثر تقدما من أهداف المجتمع الصناعى .

صحيح أن هناك قيما ثابتة خالدة ، ستظل باقية أبدا مهما تغير الانسان وتغيرت تكنولوجياته ، وان هذه القيم يجب على المديرين والمثقفين ان يحددوها تحديدا دقيقا واضحا حتى نعمل على عدم المساس بها .

أما باقى القيم ، فيجب ان نحدد ماذا سنهدم منها وماذا سنصلح ، وفى أى اتجاه سيكون الاصلاح والى أى قدر وبأى معدل ، فالتوازن بين عمليات الهدم وعمليات البناء ، والتوازن بين صالح المجتمع وصالح الفرد ، من أهم الامور للمحافظة على الاستقرار النفسى للمواطن .

وقد نختلف كثيرا أو قليلا فى تحديد القيم الخالدة ، وفى تحديد القيم التى علينا ان نغيرها ، وفى تحديد طريقة وسرعة تغييرها ، رغبة منا فى تقدم الوطن ، وفى الاحتفاظ ـ فى نفس الوقت ـ بالصحة النفسية للمواطنين ، ولكن هذا لا يعفى كل مدير ومثقف ، أن يكون هذا هو محور تفكيره ، عندما يهدف الى الاصلاح الاقتصادى ، والى كل اصلاح .

تطور الاجراءات والعناصر المرتبطة بدراسة تنفيذ المشروعات الصناعية

أ. سميحة عبد الوهاب القرمانى

المعهد القومى للتنمية الادارية

اعتمدت الباحثة فى اعداد هذه الدراسة على دراسة المراجع التشريعية واللائحية والتنظيمية المتمثلة فى القوانين واللوائح والقرارات التنظيمية التى تناولت العناصر الداخلة فى اطار الدراسة وعلى آراء رجال الادارة ورجال الصناعة التى اتيح لها الاستماع اليهم وتدوينها والاشتراك فى مناقشتها احيانا خلال مؤتمرات الادارة او اجتماعات العمل بالمعهد وخارجه او خلال الاجتماعات التى اشتركت فيها مع فرق العمل التى اوفدها المعهد الى بعض الشركات لتطبيق نظام الادارة بالاهداف والمحاسبة بالنتائج ، وكذلك على آراء بعض رجال الادارة والصناعة المنشورة فى المجلات العلمية ووسائل الاعلام الاخرى ، او ، فى بعض الندوات .

١ ــ الغاء المؤسسات واقامة التنظيم القطاعى :

فى سبتمبر ١٩٧٥ صدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ متضمنا الغاء المؤسسات العامة التى تمارس نشاطا بذاتها واستبدالها بما عرف اصطلاحا « التنظيم القطاعى » ، تضمن التعديل بعض الاحكام الخاصة بالشركات فى القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام .

وكان الهدف العام من صدور القانون الجديد هو اعطاء الشركات اكبر قدر من الحرية والمرونة فى التصرف والاستقلالية فى العمل تمشيا مع سياسة الانفتاح الاقتصادى ولزيادة قدرتها على الانطلاق فى مواجهة ظروف ومتطلبات مرحلة الانفتاح .

٢ ـ أهمية تقييم التجربة :

وقد بدأ تنفيذ التنظيم القطاعى فى أول يناير ١٩٧٦ . والان وقد مضى على تنفيذه عام ونصف ، فقد أصبح من المهم القاء الضوء على نتائج تطبيقه وتقييم تجربة عمل شركات القطاع العام فى اطاره .

لقد كان الغاء المؤسسات العامة من أكثر الموضوعات التى أثارت جدلا حولها وتناولها كثير من المسئولين ورجال الادارة بين مؤيد ومعارض ... فهل حقق الالغاء وتطبيق التنظيم القطاعى اهدافه ..؟ هل تمكنت الشركات من ممارسة حرية التصرف بالقدر الذى استهدفه القانون ..؟ هل ادى انطلاقها وفعاليتها وقدرتها على مواجهة تحديات المرحلة ..؟ كلها تساؤلات تحتاج الى تفكير .

اننا لا نستبق نتائج الدراسة .. خاصة وانها تركز على احد جوانب التجربة فى مجال معين ... كما أنها دراسة استطلاعية تستهدف القاء الضوء على جوانب المشكلة وعناصر التقييم والاتجاهات العامة لترشيد التجربة لبلوغ الاهداف المتوقعة منها وذلك كخطوة لبدء دراسات تفصيلية أخرى .

٣ ـ اختيار مجال البحث:

ان أوجه ومجالات التقييم متعددة ، فان التنظيم القطاعى قد تم تطبيقه فى جميع قطاعات التنمية .. كما ان علاقة الشركة بالمؤسسة فى الماضى وعلاقتها بالمجلس الاعلى للقطاع وبالامانة الفنية فى الوضع الجديد متعددة الجوانب وتتضمن كافة انشطة العمل ومهام الادارة . بدأ بالتنظيم وشئون العاملين الى الاستثمارات والمشروعات والتمويل والانتاج والدراسات الفنية والبحوث والشئون المالية والميزانية .. الخ .

وتحديدا لمجال البحث ، فقد كان علينا أن نختار احد قطاعات التنمية لاجراء التقييم وان نختار أحد انشطة العمل الهامة فى الشركات لدراسة تطور العناصر المؤثرة فى انجاز ذلك النشاط . وقد اخترنا قطاع الصناعة للأسباب الآتية :

(أ) أنه يتضمن اكبر عدد « ١١٢ » من شركات القطاع العام التابعة لقطاع واحد من قطاعات التنمية .

(ب) أنه يعتبر من أهم القطاعات وزنا وتأثيرا فى الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك من حيث الاستثمارات التى توجه اليه وحجم انتاجيته ومدى اسهامه فى الدخل القومى ومن حيث ارتفاع معدلات نموه فى الانتاج والعمالة والدخل .

وتدليلا على ذلك نورد فيما يلى البيانات الرقمية الآتية :

الانتاج : سنة ١٩٧٥ « سنة الاساس لخطة التنمية الحالية » .

- اجمالى الناتج القومى فى جميع القطاعات ٨٩٨٣ مليون جنيه .
- اجمالى الناتج القومى للقطاعات السلعية « القطاعات الانتاجية » ٦٢٩١ مليون جنيه .
- اجمالى الناتج القومى لقطاع الصناعة ٣٢٢٨ مليون جنيه .

ويمثل الانتاج الصناعى فى تلك السنة ٣٦ ٪ من اجمالى الناتج القومى لجميع القطاعات و ٥١,٥ ٪ من اجمالى الناتج القومى للقطاعات السلعية (القطاعات الانتاجية) وهى أعلى نسب من بين جميع قطاعات التنمية .

تطور معدل نمو الدخل المحلى فى ٢٥ سنة (١) :

ارتفع اجمالى الدخل المحلى لجميع قطاعات التنمية بأسعار ١٩٥٠ الثابتة من ٧٦٠ مليون جنيه سنة ١٩٥٠ الى ٢١١١ مليون جنيه سنة ١٩٧٥ أى بنسبة ٢٧٧٪ .

بينما ارتفع اجمالى الدخل المحلى من الصناعة فقط بأسعار سنة ١٩٥٠ الى ٣٨٠ مليون جنيه سنة ١٩٧٥ اى بنسبة ٥٠٠٪ .

ومعنى ذلك ان معدل النمو فى الدخل المحلى من الصناعة خلال تلك الفترة هو حوالى ضعف معدل النمو فى الدخل المحلى العام ، وهو ما يوضح مدى تزايد نسبة اسهام قطاع الصناعة فى رفع الدخل القومى العام .

تطور معدل نمو العمالة فى ٢٥ سنة (١) :

ارتفع اجمالى عدد المشتغلين فى جميع القطاعات من ٦,٤ مليون نسمة سنة ١٩٥٠ الى ٩,٥ مليون نسمة سنة ١٩٧٥ اى بنسبة حوالى ١٥٠ ٪ .

---

(١) الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ندوة « خصائص استراتيجية التنمية الصناعية فى مصر » « مايو ١٩٧٧ » بحث عن اهم ملامح استراتيجية التنمية الصناعية المصرية . مقدم من المهندس ابراهيم محمد شركس نائب رئيس الهيئة العامة للتصنيع .

بينما ارتفع عدد المشتغلين فى الصناعة من ٣٧ر. مليون نسمة سنة ١٩٥٠ الى ٢٢ر١ مليون نسمة سنة ١٩٧٥ أى بنسبة ٣٣٠٪ .

ومعنى ذلك ان معدل النمو فى عدد المشتغلين بالصناعة خلال تلك الفترة يزيد عن ضعف معدل النمو فى جميع القطاعات ، وهو ما يوضح مدى تزايد نسبة اسهام قطاع الصناعة فى توفير فرص العمل للمواطنين .

وقد اخترنا من بين انشطة العمل « نشاط دراسة وتنفيذ المشروعات » وسنطلق عليه اصطلاحا فى هذا البحث « نشاط المشروعات » باعتباره من أهم انشطة العمل بالشركات الصناعية للاسباب الآتية :

(أ) انه عنصر البدء فى انجاز خطط التنمية حيث من خلاله يتم استخدام الاستثمارات المتاحة للانطلاقة بمعدل التنمية وزيادة الانتاج .

(ب) انه عنصر من العناصر الاساسية التى تؤثر فى نجاح القطاع العام فى الاحتفاظ بدوره القيادى فى خطط التنمية وفى الوقوف على أرض صلبة فى المنافسة الحرة مع القطاع الخاص الوطنى والاستثمار الاجنبى .

(جـ) انه فى نفس الوقت يمثل احد عناصر قدرة القطاع العام على الدخول مع الاستثمارات العربية والاجنبية فى مشروعات مشتركة تنفيذا لسياسة الانفتاح الاقتصادى .

(د) انه فى المرحلة الحالية التى تعمل فيها مصر باصرار ومثابرة على حل مشكلتها الاقتصادية من خلال الحصول على قروض ومصادر تمويل خارجية لخطط التنمية ، فان من الضرورى سرعة استخدام هذه الموارد الوافدة اليها ، الاستخدام الامثل لتحقيق أفضل النتائج .. وهذا يرتبط اساسا بمدى سرعة وفاعلية واحكام انجاز « نشاط المشروعات » .

وقد كانت هذه النقطة بصفة خاصة موضع اهتمام وتركيز اللجنة العليا للتخطيط فى اجتماعها يوم ٢ يونيو سنة ١٩٧٧ برئاسة السيد رئيس الوزراء الذى ابدى توجيهاته بضرورة استخدام القروض المقدمة من البنك الدولى للانشاء والتعمير . ومن هيئة التنمية الدولية فى تنفيذ المشروعات المقرر تمويلها من هذ القروض على أحسن وجه ممكن وبأسرع وقت لتؤدى الى تحقيق اغراضها فى التنمية ورفع مستوى الانتاج .

اولا : التغييرات الاساسية العامة التى احدثها القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥

لا يدخل فى مجال هذا البحث عرض كافة التغييرات التى ادخلها القانون ١١١ لسنة ٧٥ على جميع انشطة العمل ومهام الادارة بالشركات وعناصر علاقتها بالاجهزة الرئاسية فى التنظيم القطاعى بالتفصيل ، وانما يلزم لنا أن نستعرض بايجاد التغييرات الاساسية العامة التى أحدثهـــا القانون المذكور كخلفية توضح المناخ التشريعى والتنظيمى الذى تعمـــل فيه الشركات فى ظل القانون الجديد والذى تمارس فيه الانشطة والمهام بما فيها « نشاط المشروعات » موضع البحث والذى سنتناول التغييرات والتطورات التى دخلت على عناصره بالتفصيل فى جزء تالى من البحث وتتلخص التغييرات الاساسية العامة التى استحدثها القانون ١١١ لسنة ٧٥ فيما يلى :

١ ـ من الناحية التنظيمية استبدال القانون الجديد المؤسسات العامـــة بتنـــــظيم جديد يتمثل فى المجالس العليا للقطاعات والامانات الفنية لها .

٢ ـ وفيما يختص بعلاقة الشركة برئاسة القطاع الذى تتبعـــه ، كانت المؤسســة وحدة اقتصادية قابضة لها حـــق الاشراف والتوجيه المباشر الملزم للشركات التابعة لها فى كافة الانشطة الرئيسية للعمـــل كالاستثمار والمشروعات والتمويل والخطة والموازنة العامة للشركة وخطط الانتاج والشئون المالية والادارية والقانونية بالاضافة الى دورها فى تحقق التكامل والتنسيق بين الشركات وفى متابعة تحقيق الاهداف وفى تقييم الاداء (١) وكان للمؤسسة بالتالى أجهزتها الفنية والتخصصية المدعمة فى كل مجال من هذه المجـــالات لمارســـة حق الاشراف والتوجيـــه المسند اليها وفى نفس الوقت لتقديم العون الفنى والتخصص للشركات فى هذه الشئون كلما كان ذلك ضروريا فى المستوى الاعلى .

اما فى التنظيم القطاعى الجديد فقد أصبح المجلس الاعلى للقطاع جهازا لتقدير الاهداف العامة للقطاع بالاضافة الى متابعة تحقيق الاهداف المقررة . ويشكل المجلس الاعلى للقطاع برئاسة الوزير المختص وعضوية رؤساء مجالس ادارة الشركات التابعة للقطاع بالاضافة الى عدد الخبراء والمستشارين وممثلى الوزارات أو الاجهزة المركزية الذين يغطى اشتراكهم فى المجلس كافة المجالات المتخصصة والنوعية التى يستلزم قيام المجلس

---

(١) القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام .

بممارسة إختصاصاته أما الامانة الفنية للمجلس فتتكون من عدد محدود من الخبراء والعاملين ومهمتها معاونة المجلس فى مباشرة أعماله الخاصة بالقطاع ، وبصفة خاصة عن طريق جمع وتحضير البيانات اللازمة للمجلس وللوزير المختص واجهزة الدولة الاخرى والقيام باعمال المتابعة وابلاغ القرارات والتوصيات الى الشركات (١) .

٣ - وفيما يتعلق باختصاصا توسلطات مجلس ادارة الشركة وسلطات الاعتماد لقراراته فقد كانت اللائحة التنفيذية للمؤسسات والشركات « القرار الجمهورى ٢٤٢١ لسنة ١٩٧١ » تلزم الشركة بتبليغ جميع قرارات مجلس ادارتها الى رئيس المؤسسة كما كان القانون ٦٠ لسنة ٧١ الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام يلزم الشركة بتبليغ قرارات مجلس ادارتها فيما يتعلق بالموازنة التخطيطية والهيكل التنظيمى الى المؤسسة لاعتماده من مجلس ادارة المؤسسة والجهات المختصة ، كما كان يعطى مجلس ادارة المؤسسة حق الموافقة او التعديل لقرارات مجلس ادارة الشركة بشأن برامج التمويل والانتاج والتصدير والاستثمار والعمالة .

وقد جاء القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ فاعطى لمجلس ادارة الشركة الاختصاصات والسلطات التى كانت لمجلس ادارة المؤسسة ، واصبحت سلطات الاعتماد فى المسائل الرئيسية كالموازنة التخطيطية والهيكل التنظيمى موكلة الى المجلس الاعلى للقطاع .

ويمكن اجمال الاتجاهات العامة للتغيير فيما يلى :

١ - اعطاء الحرية ومرونة التصرف ومزيد من الاستقلالية للشركات وفى مقابل ذلك تحميلها بكافة المسئوليات عن تحقيق الاهداف .

٢ - الغاء حلقة فى سلسلة صلات الشركة بالدولة « وهى المؤسسة » وهذا عنصر ذو شقين الاول يتضمن الغاء ما كان يمثل قيدا على حركة الشركات والثانى ماكان يتمثل فى خدمات فنية وتخصصية تقدمها المؤسسة الى الشركة .

٣ - بقاء باقى حلقات اتصال الشركة بالجهات الرئاسية كما هى دون تغييرات أساسية بما فى ذلك الوزارة المختصة التى يتبعها القطاع والوزارات والاجهزة المركزية الاخرى التى لها دور حاكم فى بعض انشطة العمل بالشركة كوزارات التخطيط والمالية والاقتصاد والاجهزة المركزية للمحاسبات والتنظيم والادارة والتعبئة .

---

(١) القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ ببعض الاحكام الخاصة بشركات القطاع العام .

ثانيا : انواع المشروعات الصناعية ومراحل انجازها

تنقسم انواع المشروعات الصـــناعية ، من حيث الغرض منها الى الانواع التالية :

١ ـ مشروعات الاحلال والتجديد .
٢ ـ مشروعات التوسع .
٣ ـ المشروعات الجديدة .
٤ ـ مشروعات استغلال الطاقات المتاحة وازالة الاختناقات .

كما ان العمل فى المشروعات الصناعية يمر عادة بالمراحل الآتية :

١ ـ اختيار المشروع ودراسته .
٢ ـ ادراج المشروع بالخطة .
٣ ـ التمويل وتخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع .
٤ ـ وضع المواصفات وطرح المناقصات .
٥ ـ البت فى العروض .
٦ ـ التعاقد على المشروع .
٧ ـ التنفيذ الفعلى «باقى المراحل» ويتضمن :
ـ اقامة المنشآت .
ـ توريد المعدات .
ـ تركيب المعدات .

ثالثا : تطور الاجراءات والعناصر المؤثرة فى مراحـل انجـاز نشـاط المشروعات

فى هذا الجزء الرئيسى من البحث سيكون تناولنا للتطور فى الاجراءات والعناصر المؤثرة أو المرتبطة بانجاز نشاط المشروعات فى مراحله المختلفة من زاويتين ، من زاوية التطور اللائحى والتنظيمى ، ومن زاوية التطور فى ظروف التطبيق .

١ ـ مرحلة اختيار المشروع ودراسته :

تتضمن هذه المرحلة خطوات متداخلة ، فان اختيار المشروع وتحديد اطاره Project Ijentification لايمكن أن يتم بشكل حاسم الا بعد القيام بالدراسات التمهيدية اللازمة كأساس للاختيار والتى تتضمن تحديد نوع المنتج ومواصفاته والتعـرف على حجم الطلب ومصـادر الخـدمات والدراسات الاقتصادية الاولية للمشروع .

وتستمر دراسة المشروع بعد اختياره لتمر بمراحلها التفصيلية الدقيقة ، متوازنة ومتداخلة مع بعض مراحل التنفيذ الاخرى ، بما فى ذلك دراسة الجدوى Feasibility Study ووضع المواصفات الفنية للمشروع واعداد تقرير المشروع Project Report الذى يتضمن التكنولوجيا المستخدمة فى الانتاج وقوائم المعدات .

والاصل أن يتم اختيار المشروع وتبدأ دراسته بالشركة ، ولكنه نظرا للحاجة الى تحقيق عنصرى التنسيق والتكامل بين مشروعات الشركات فى القطاع الواحد فقد كانت المؤسسة تقوم بدور فى توجيه الدراسات وترشيدها والمشاركة فيها بالتعاون مع الادارة الفنية المختصة بالقطاع فى الهيئة العامة للتصنيع التى كان منوطا بها اعداد اطار الخطة العامة لقطاع الصناعة ككل .

كما أن الشركات ذات الحجم الصغير نسبيا لم تكن تتوفر لديها الأجهزة الفنية والتخصصية والعناصر ذات الخبرة فى القيام بدراسات المشروعات ، خاصة فى مراحلها التفصيلية والاكثر دقة فكانت تلجأ الى هيئة التصنيع للمشاركة فى اتمام هذه الدراسات على المستوى الملائم .

وفى اطار التنظيم القطاعى — ورغم الاستقلالية التى منحها القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ للشركات — فان خطوات واجراءات اختيار المشروع مازالت تماثل الخطوات والاجراءات السابقة فيما عدا أن الامانة الفنية للقطاع قد حلت محل اجهزة المؤسسة فى القيام بدور التوجيه والمعاونة فى الدراسة .

وهنا ظهرت بعض الفروق فى التطبيق ، حيث أن دور الامانة الفنية فى التوجيه لا يتخذ صفة الالزام ، كما أن دورها فى المعاونة فى الدراسات وترشيدها واحكامها فى مراحلها الاكثر دقة يقل فى مداه عن الدور المماثل الذى كانت تقوم به المؤسسة بحكم صغر الحجم النسبى لجهازها الفنى والتخصصى وقلة عدد الخبراء والاحصائيين الموجودين بها للقيام بهذا الدور ومواجهة أعبائه بالكامل .

٢ — مرحلة ادراج المشروع بالخطة :

يلزم لاقتراح ادراج المشروع بالخطة أن تكون قد تحددت البيانات الاساسية للمشروع ، المستخلصة من الدراسات التمهيدية ، وأهم تلك البيانات ما يلى :

- الطاقة الانتاجية - التكاليف الكلية (مقسمة الى المكون المحلى والمكون الاجنبى) .

- العمالة - فرص التصدير مده التنفيذ - موقع المشروع ... الخ).

وبالنسبة للوضع الذى كان قائما قبل التنظيم القطاعى ، فقد كان اقتراح أدراج - المشروعات بالخطة يأتى من عده مصادر تبادلية ، الشركة أو المؤسسة أو الهيئة العامة للتصنيع حسب نوع المشروع .

وغالبا ما يبدأ اقتراح المشروعات من الشركة فى حالة مشروعات الاحلال والتجديد ومشروعات التوسع .

وتستلزم عملية ادراج المشروع بالخطة الكثير من الجهد والوقت ، خاصة وان خطة القطاع قد يدخل عليها التعديل أكثر من مرة حسب التعديلات التى تدخل على خطة الوزارة التى يتبعها القطاع وعلى الخطة العامة للدولة بحكم التطوير أو التعديل الذى يطرأ على مؤشرات الخطة العامة للدولة وحجم ومصادر التمويل المتاح وأولويات المشروعات وغير ذلك من العوامل المؤثرة فى تحديد الاطار العام لخطة الدولة .

وقبل انشاء المجالس العليا للقطاعات ، كانت سلسلة الخطوات والاجراءات لادراج المشروعات بالخطة تتخذ - بصفة عامة - المسار التالى :

١ - ترسل الشركة مقترحاتها بالمشروعات الخاصة بها التى ترى ادراجها بالخطة الى المؤسسة .

٢ - تقوم المؤسسة بتجميع المشروعات المقدمة من الشركات وتضيف اليها المشروعات التى تقترحها المؤسسة ابتداء وتقوم باعداد خطة القطاع بمراعاة عناصر التنسيق والتكامل بين شركات القطاع والاولويات التى تحددها وزارة الصناعة واللجنة العليا للتخطيط « أو مجلس الوزراء » .

٣ - تقوم المؤسسة بعرض خطة القطاع على الوزارة «الوزير أو من ينوب عنه» للمناقشة والموافقة المبدئية عليها .

٤ - تقوم المؤسسة بالاتصالات واجتماعات مع المسئولين بوزارة التخطيط لاقرار خطة القطاع ضمن اطار خطة وزارة الصناعة وفى حدود اجمالى الاستثمارات المحددة للصناعة فى الخطة العامة للدولة .

٥ - تشترك الهيئة العامة للتصنيع مع المؤسسة ووزارة الصناعة ووزارة التخطيط فى الاجتماعات الخاصة بمناقشة واقرار خطط القطاعات حسب مايستلزمه قيامهـا بدورها فى التنسـيق بين خطط القطـاعات والمشاركة فى اعداد اطار خطة الصناعة ككل .

٦ - تتكرر هذه السلسلة من الخطوات والاجراءات بجميع حلقاتها تقريبا فى حالة حدوث تعديل فى اطار الخطة العامة للدولة سواء من حيث الحجم الاجمالى للاستثمارات أو حجم النقد الاجنبى المتاح «أو المقرر» للخطة أو من حيث التوزيع النسبى للاستثمارات والنقـد الاجنبى على القطاعات الرئيسية للاقتصاد .

أما بالنسبة للتطور الذى حدث بعد إنشاء المجالس العليا للقطاعات والامانات الفنية فان التطور اللائحى والتنظيمى طبقا للقانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ يتمثل اساسا فى أن المجلس الاعلى للقطاع أصبح هو الجهاز الذى تعرض عليه خطة القطاع وله سلطة اعتمادها .. وأن الامانة الفنية هى التى تقوم بالتحضير للمجلس لانجاز هذه المهمة . أما بالنسبة للتطور من حيث التطبيق فان سلسلة الخطوات والاجراءات تتخذ خط سير مشابه تقريبا للوضع السابق على قيام التنظيم القطاعى ، ولكنـه غير محـدد تحديدا واضحا .. فان بعض الشركات تتصل بالوزارة رأسا بشأن ادراج مشروعاتها فى الخطة وتتصل أحيانا بالهيئة العامة للتصنيع لنفس الغرض أما وضع الامانة الفنية فانه غير ثابت وغير محـدد ويختلف مابين أمانة واخرى حسب الاوضاع الواقعية التى تفرض نفسها على طبيعة العلاقة بين الشركات والامانات الفنية للقطاعات المختلفة نظرا لان وضع الامانة بالنسبة للشركة ليس فيه صفة الالزام .

أما الاوضاع والاجراءات والاتصالات المركبة بين القطاع والوزارة المعنية من جانب وبين وزارة التخطيط والجهات الرئاسـية من جانب آخر بشأن اقرار ادراج المشروعات بالخطة ، وما يطرأ عليها من تعديلات مازالت قائمة ومستمرة كما كانت فى الوضع السابق على قيام التنظيم القطاعى .

٣ - مرحلة التمويل وتخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع :

يتضمن التمويل المكون المحلى والمكون الاجنبى للتكاليف الكليـة للمشروع وتقسم التكاليف الكلية على سنوات تنفيذ المشروع حسب برنامج التنفيذ ومراحله وبذلك تتحدد الاعتمادات السنوية المطلوب تخصيصها للمشروع .

والاصل فى التمويل لمشروعات القطاع العام ان يقـــدم من خزانة الدولة ، اما فى شكل قرض أو كزيادة فى راس مال الشركة .

وفى حالات نادرة يتم الانفاق على المشروع بالتمويل الذاتى ، وتكون مصادره اما باستخدام جزء من احتياطى الشركة «المتراكم من الارباح» أو بطرح أسهم جديدة أو بقرض من البنك أو بمشاركة راس مال أجنبى .

ويتم تخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع باجراءات مراكبـة ومتداخلة تشترك فيها الشركة ورئاسة القطاع « المؤسسة فى الماضى» والامانة الفنية والمجلس الاعلى حاليا والهيئة العــامة للتصنيع ووزارة الصناعة ووزارات التخطيط والمالية والاقتصاد .

وتتحدد الاعتمادات على ضوء مؤشرات الخطة العامة للدولة ومدى وفرة النقد الاجنبى المتاح وأيضا على أساس الاولويات التى يتم تحديدها فى مستويات مختلفة (مستوى الدولة وزارة التخطيط ومستوى وزارة الصناعة ومستوى القطاع ..) ومن أمثلة نوعيات المشروعات التى تعطى أولويات متقدمة المشروعات الجارى تنفيـــذها ، ومشروعات الاحـــلال والتجديد ، ومشروعات استغلال الطاقات المتاحة وازالة الاختناقات ، والمشروعات ذات الاهداف التصديرية العالية ... الخ .

وقبل الغاء المؤسسات العامة كانت سلسلة الخطوات والاجراءات لتخصيص الاعتمادات السنوية لمشروع تتم فى الاطار الآتى بشكل عام :

١ ـ تقوم الشركة باخطار المؤسسة بالاعتمادات السنوية التى تحتاج لتخصيصها للمشروع حسب المرحلة او المراحل التى يمر بهـا وبرنامج التنفيذ المتوقع خلال العام .

٢ ـ تقوم المؤسسة بتجميع الاعتمادات السنوية المطلوبة لمشروعات الشركات واعداد مشروع خطة الاستثمارات للقطاع مع مراعاة عنـاصر التنسيق والتكامل بين شركات القطاع والاولويات التى تحددها الدولة وما لدى المؤسسة من معلومات فى هذه المرحلة عن حصة النقــد الأجنبى المتاح للقطاع .

٣ ـ تقوم المؤسسة بعرض خطة الاستثمارات للقطاع على الوزارة للمناقشة والموافقة المبدئية عليها وذلك بالاتصال بأجهزة الوزارة المختصة بالتمويل وبالنقد الاجنبى والتى يرأسها الوكيل الاول للوزارة .

كما تشترك المؤسسة مع الاجهزة المختصة بالوزارة فى الاتصـــالات

والاجتماعات مع المسئولين بوزارة التخطيط ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد لمناقشة واقرار خطة الاستثمارات للقطاع فى اطار بطة استثمارات الصناعة .

وفى هذه المرحلة يكون للوكيل الاول لوزارة الصناعة بحكم اختصاصه وما يتجمع لديه من توجيهات الوزير وقرارات مجلس الوزراء ووزارات التخطيط والمالية والاقتصاد حق التوجيه المباشر الملزم فى تحديد حصص القطاعات من الاعتمادات السنوية للمشروعات .

٤ - يتكرر بعض خطوات هذه السلسلة أو كلها فى حالة حدوث تعديل فى اطار الخطة السنوية العامة للدولة فيما يختص بالاستثمارات عامة والشق الاجنبى فيها بصفة خاصة .

أما عن التطور الذى حدث بعد الانتقال الى التنظيم القطاعى فهو يتلخص فيما يلى :

- أصبح المجلس الاعلى للقطاع هو صاحب سلطة القرار فى خطة الاستثمارات للقطاع تعاونه الامانة الفنية فى تحضير البيانات والقيام بالاتصالات اللازمة لاعداد الخطة فى اطارها النهائى .

- تمر اجراءات انجاز هذه المرحلة بخطوات مشابهة للخطوات التى كانت تمر بها قبل قيام التنظيم القطاعى ... مع فروق جانبية فى التطبيق منها أن سلسلة الخطوات لم تعد محددة تحديدا اجرائيا ودقيقا بحيث قد يختلف مفهوم الامانات المتخلفة لها حسب ظروف التطبيق ... ومنها أن بعض الشركات تقوم أحيانا بالاتصال المباشر بوزارة الصناعة أو الوزارات الاخرى فى شأن ما يخص الشركة من الاعتمادات السنوية لمشرعاتها . ومع ذلك فان الامانة الفنية هى التى تقوم بالدور الاساسى فى تنسيق خطوات هذه المرحلة والقيام بالاتصالات مع الوزارة والوزارات الاخرى لاعداد خطة الاستثمارات للقطاع .

٤ - مرحلة وضع المواصفات وطرح المناقصات :

لتنفيذ المشروع يتم عادة طرح اعمال التنفيذ فى مناقصات من أهمها :

(أ) مناقصة أعمال المبانى والانشاءات وهى بالعملة المحلية .

(ب) مناقصة توريد المعدات وهى بالعملة الاجنبية وتطرح فى مناقصة عالمية وفى كثير من المجالات تصحب مناقصة توريد المعدات أو تندرج فيها

اعمالا فنية اخرى مكملة لها منها تركيب المعدات أو الاشراف على تركيبها وتقديم المعرفة Knok-How والمعونة الفنية للانتاج Technical Assistan

وفى جميع الاحوال يلزم أن توضع مواصفات فنية لطرح هذه الاعمال فى المناقصة وتتضمن المواصفات البيانات الاساسية عن المشروع مثل نوع المنتج ومواصفاته الفنية والطاقة الانتاجية وطريقة الانتاج Technology المستخدمة اذا كانت قد تحددت ضمن الدراسات التمهيـدية للمشروع بالاضافة الى الشروط الفنية الخاصة بصناعة المعدات التى يجرى توريدها وشروط التفتيش عليها واستلامها وشروط أعمال التركيب واختبارات الضمان للمعدات بعد تراكيبها . . . الخ .

واعداد هذه المواصفات والشروط الفنية عملية فى غاية الدقة وتحتاج الى عناصر ذات خبرات فنية وتخصصية عالية وقد كانت هذه العناصر الفنية فى هذا المجال تتركز فى ثلاثة مصادر هى :

- الاجهزة الفنية والتخصصية فى الشركات الكبيرة .
- الاجهزة الفنية والتخصصية فى المؤسسات العامة .
- الاجهزة الفنية والتخصصية فى الهيئة العامة للتصنيع .

وكان قرار وزير الصناعة رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ المنظم لعمليات شراء معدات المشروعات ينص على أنه بالنسبة للمناقصـات التى تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه تقوم الهيئة العامة للتصنيع بتشكيل لجنة لوضع المواصفات الفنية للعملية يشترك فيها ممثلون عن الهيئة العـامة للتصنيع والمؤسسة والشركة ، وقد بقى هذا النص قائما بالنسبة لمثـل هذه العمليات فى القرار الوزارى رقم ٣٤٦ سنة ١٩٧٧ الصادر بتنظيم عمليات شراء المعدات بعد الغاء المؤسسات ، واستبدل ممثل المؤسسة فى لجنة وضع المواصفات بممثل عن الامانة الفنية للقطاع .

أما بالنسبة لمعدات المشروعات التى لاتزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه فقد كانت أجهزة المؤسسة تتعاون مع الشركة فى اعداد المواصفات الفنية لطرحها فى المناقصة .

وبعد الغاء المؤسسات أصبح هذا العمل من مهام الشركة مباشرة . ونظرا لان نسبة كبيرة من العناصر الفنية ذات الخبرة التى كانت موجودة بالمؤسسات قد تم توزيعها ولم يبق بالامانة الفنية غير عدد محدود من هذه العناصر ، فقد اصبحت الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم التى لاتتوفر

لديها مثل هذه العناصر ضمن جهازها الفنى التخصصى تلجأ الى الهيئة العامة للتصنيع مباشرة للمعاونة فى انجاز هذه المهمة .

٥ - مرحلة البت فى العروض :

يعتبر قرار البت لاختيار أفضل العروض المقدمة عن توريد معدات المشروع والخدمات الفنية المكملة والمصاحبة له من أهم القـرارات التى تؤثر فى مدى نجاح المشروع فى المستقبل ، ولذلك تتولى هذه المهمة مجموعات عمل (لجان البت ولجان دراسة العروض) تتكون من العناصر ذات الخبرة فى مختلف التخصصات اللازمة لانجاز هذه المهمة (التخصصات الهندسية والمالية والتجارية والقانونية) .

وكان القرار الوزارى رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ الصـادر من وزير الصناعة الذى ينظم عمليات شراء معدات المشروعات فى فترة وجـود المؤسسات العامة ينص على القواعد التالية بشأن لجان الدراسة والبت فى العروض .

أ - بالنسبة للعمليات التى تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

- تتولى المؤسسات سواء بمعرفتها أو عن طريق الشركات التابعة لها تشكيل لجان البت المتخصصة .

وتفصيلا لهذه القاعدة عند التطبيق صدر منشور تنظيمى يقسم هذه العمليات الى مستويين المستوى الادنى للعمليات التى لا يزيد قيمتها عن ١٠٠ ألف جنيه وتختص به الشركة وتشكل لجنة البت برئاسة رئيس مجلس ادارة الشركة ، والمستوى الاعلى للعمليات التى تزيد قيمتها عن ١٠٠٫٠٠٠ج وتختص به المؤسسة وتشكل لجنة البت برئاسة رئيس المؤسسة .

ب - بالنسبة للعمليات التى تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

تشكل لجنة البت برئاسة نائب رئيس الهيئة العامة للتصنيع وينضم فى عضويتها ممثلين عن الهيئة والمؤسسة والشركة ومجلس الدولة ووزارة المالية .

وتعتبر قرارات اللجنة نهائية فى العمليات التى تبلغ قيمتها مليون جنيه فاقل ، أما العمليات التى تجاوز مليون جنيه حتى ٥ مليون جنيه فتكون سلطة الاعتماد لوزير الصناعة والتعدين وفيما يجاوز ٥ مليون جنيه تكون سلطة الاعتماد لمجلس ادارة الهيئة العامة للتصنيع .

وبعد الغاء المؤسسات العامة وانشاء التنظيم القطاعى أصدر وزير الصناعة القرار الوزارى رقم ٣٢٣ سنة ١٩٧٦ والقرار الوزارى رقم ٣٤٦ سنة ١٩٧٧ لتنظيم عمليات شراء المعدات فى اطار التعديلات التى استحدثها القانون ١١١ سنة ١٩٧٥ وقد نص فيما يختص بلجان البت على القواعد التالية :

ا - بالنسبة للعمليات التى لا تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

نقل الاختصاص بالنسبة لها بالكامل الى الشركات واصبحت تتولى تشكيل لجان البت الخاصة بها على أن يعتمد التشكيل بقرار من وزير الصناعة .

ب - بالنسبة للعمليات التى تزيد قيمتها عن نصف مليون جنيه :

بقى تشكيل لجان البت فيها كما كان فى القرار الوزارى ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ برئاسة نائب رئيس الهيئة العامة للتصنيع واستبدل بممثل المؤسسة ممثل (عضو) عن الامانة الفنية المختصة ، واعطى سلطة الاعتماد لقرارات اللجنة فى جميع الاحوال لمجلس ادارة الهيئة العامة للتصنيع .

٦ - مرحلة التعاقد على المشروع :

بعد صدور قرار لجنة البت باختيار العرض المقبول ، تقوم الجهة التى تولت البت فى العروض باجراء التعاقد على المشروع (توريد المعدات والخدمات الفنية المكملة له) وتتولى هذه المهمة لجنة أو مجموعة عمل من الخبراء القانونيين بالتعاون مع الخبراء الفنيين والماليين لمفاوضة المورد وصياغة العقد النهائى .

وكانت الجهات المنوط بها اجراء التعاقد هى الشركة او المؤسسة العامة أو الهيئة العامة للتصنيع حسب المستويات الثلاثة بقيمة العمليات السابق ذكرها .

وبعد الغاء المؤسسات اختص التعاقد على الشركة أو الهيئة العامة للتصنيع حسب المستويين الواردين بالقرار الوزارى ٣٤٦ لسنة ١٩٧٧ (أقل من نصف مليون جنيه أو أكثر من نصف مليون جنيه) .

وفى الحالات التى يتم فيها التعاقد بواسطة الهيئة العامة للتصنيع تقوم الهيئة بتحويل العقد بعد نفاذه الى الجهة التنفيذية المختصة (الشركة) .

وفى جميع الحالات يكون من اختصاص الهيئة اتخاذ اجراءات نتح الاعتمادات لدى البنوك لتنفيذ الالتزامات المالية الواردة بالعقد .

٧ ــ التنفيذ الفعلى (باقى المراحل) :

بعد توقيع العقد تأتى مراحل التنفيذ الفعلى التى تتضمن .

- اقامة المنشآت .
- توريد المعدات
- تركيب المعدات .

وتتولى الشركة هذه المهام .. ولم يحدث تعديل يذكر فى خطوات قيام الشركة بالتنفيذ الفعلى لهذه المراحل بعد الغاء المؤسسات ، ولكن اصبح لدى الشركة قدرا اكبر من حرية التصرف وسلطات أوسع للتنفيذ .

رابعا : نتائج البحث والمقترحات

كما سبق أن أوضحنا فان هذا البحث هو دراسة استطلاعية تستهدف القاء الضوء على نتائج تطبيق التنظيم القطاعى وتقييم عمل الشركات فى اطاره وذلك فى أحد انشطة العمل الرئيسية وهو «نشاط المشروعات » .

واننا اذ نقدم هذا البحث الى المؤتمر الثالث عشر لجماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا ، لا نضع النتائج والمقترحات التى توصل البحث فى مستوى النتائج والتوصيات النهائية المفصلة ، وانما نعتبرها نتائج مبدئية ومؤشرات للحلول فى شكل اتجاهات عامة ، بعضها تبادلى البعض الآخر ، بحيث تصلح فى اجمالها اساسا لمناقشة اوسع ودراسة اكثر تفصيلا للوصول الى الحلول النهائية المفصلة .

حول التجربة فى جملتها :

وقبل أن نبدأ فى تحليل عناصر البحث واستخلاص النتائج فى مجال «نشاط المشروعات» فانه من الملائم ان نعرض التساؤلات العامة التى تطرحها التجربة فى جملتها .

- هل حصلت الشركات على حريتها واستقلالها فعلا ام لا ؟
- واذا كانت قد حصلت عليها فهل أمكنها استخدامها فعلا ؟
- هل نعود الى نظام المؤسسات ؟

ـ لم يبقى التنظيم القطاعي ونعمل على ترشيده ودعمه ؟

ـ وما هي وسائل ترشيد ودعم هذا التنظيم ؟ لقد عارض بعض المسئولين والمديرين الاداريين الغاء المؤسسات وحكم البعض على تجربه تطبيق التنظيم القطاعي بانها لم تعط نتائج ايجابيه ... ومن ابرز امثله هذا الاتجاه ان لجنة التكامل الاقتصادى فى «مؤتمر الانتاج المشترك» بين النقابات العامة للعاملين بالصناعات المعدنية والهندسيه والكهربائية ووزارة الصناعة الذى عقد فى ابريل ١٩٧٧ واشتركت فيه القيادات التنفيذيه والنقابية على أعلى مستوى قد أصدرت التوصيه التاليه .

بالنسبة للمؤسسات العامة :

رأت اللجنة وقد مضى قرابة عامين على المؤسسات العامة النوعية انها فى وضع يسمح لها بتقييم تلك المرحلة التى اثبتت أن نظام الامانات الفنية قاصر عن تحقيق اغراض التخطيط والمتابعة والتنسيق والرقابة على الوحدات الاقتصادية ولم يقم المجلس الاعلى للقطاع بدوره المخطط له حيث انه لايعقد أكثر من مرتين فى السنة ، وبصورة جماعية لاكثر من ثلاثين شركة فى جلسة واحدة ، فى حين كانت المؤسسات النوعية تتابع اعمال كل شركة على حدة وتقوم بتذليل العقبات التى تعترض تحقيق اهدافها المخططة ، فضلا عن اجراء التكامل بين شركاتها ، بما يكفل تحقيق اهداف المؤسسة كوحدة متكاملة .

لذلك : توصى اللجنة بضرورة اعادة النظر فى قانون الغاء المؤسسات النوعية واعادتها لتباشر المهام التى كانت تزاولها بنجاح . والى أن يتم ذلك توصى اللجنة بقيام الامانات الفنية والمجلس الاعلى القطاع باجراء التنسيق الواجب بين شركات القطاع العام بما يسمح بتحقيق التكامل بينهما على مستوى القطاع اولا ثم مع سائر القطاعات الاخرى تمشيا مع الفائدة المرجوة من هذا التنسيق ودفعا للانتاج والتغلب على العقبات .

ولكننا فى نفس الوقت نجد مؤيدين متحمسين للتنظيم القطاعى ويعملون على انجاح تجربته وتبذل الدولة جهودها وتقوم بدراسة الوضع على أعلى المستويات بهدف استكمال عناصر التنظيم القطاعى لتنظيم وترشيد أسلوب عمله ودعمه بما يحقق الهدف من انشائه .

وقد كان آخر الخطوات فى هذا الاتجاه موافقة اللجنة العليا للتخطيط فى اجتماعها فى ١٩٧٧/٦/٢ برئاسة السيد رئيس الوزراء على مشروع قرار رئيس مجلس الوزراء بشأن تنظيم العمل بالامانات الفنية للقطاعات ، وذلك تنفيذا لما نص عليه القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ ولائحته التنفيذية من

اصدار هذا التنظيم بقرار من رئيس مجلس الوزراء ، وذلك تمهيدا لاصداره .

وبشكل عام منذ تضمن مشروع القرار المذكور التفاصيل الخاصة بنظام عمل الامانات الفنية وعلاقاتها بالشركات والمجلس الاعلى والوزارات واجهزة الدولة الاخرى ووسائل دعمها تنظيميا بالخبرات المطلوبة لاداء مهامها بكفاءة و فعالية .

والذين يعارضون الغاء المؤسسات يبنون معارضتهم على أساس ان الدولة مازالت تأخذ بشكل عام بمبدأ التخطيط المركزى للاقتصاد ، على الاقل فيما يختص بالقطاع العام ، وان تجربة التنظيم القطاعى لم تعط الشركات حريتها التى كانت هدف التعديل .

وهذا البحث لايتسع لحسم هذا الموضوع ، ولكننا نضع تحت نظر الدارسين والمسئولين ورجال الادارة نقطتين للاسترشاد بهما .

١ - ان حرية الشركات التى استهدفها القانون هى حرية التنفيذ وليست حرية التخطيط وتحديد الاهداف .

٢ - أنه يوجد تناسق بين التخطيط المركزى بحرية التنفيذ الشركات ولكن التناقض القائم يأتى من بطء اجراءات اتخاذ القرارات المركزية والقرارات القطاعية فى الشئون المرتبطة بالتخطيط وأثر ذلك على سرعة التنفيذ ... وان حل هذه الصعوبة يكمن فى ايجاد الوسائل المؤدية الى سرعة اتخاذ القرارات فى شئون التخطيط (تقرير الاهداف والتمويل).

تقييم التجربة فى مجال نشاط المشروعات :

واذا انتقلت الى المجال المحدود للبحث وهو « نشاط المشروعات » نجد أنه يتضمن مجموعة من الخطوات والمراحل والمهام تندرج تحت النوعيات التالية :

١ - تقرير الهدف وتضمينه فى خطة القطاع .

٢ - دراسات فنية وتخصصية مرتبطة بالمشروع .

٣ - التمويل والاعتمادات .

٤ - البت والتعاقد .

٥ - التنفيذ الفعلى .

فاذا راجعنا التطور الذى حدث فى انجاز هذه المراحل والمهام والذى سبق توضيحه فى الجزء السابق من البحث يمكننا ان نستخلص النتائج والمقترحات التالية :

١ ـ فى مجال التنفيذ الفعلى للعمليات بعد البت والتعاقد أخذت الشركة حرية التصرف واستقلال القرار الكامل ، ومرجع ذلك الى الصلاحيات والسلطات التى منحها القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ للشركات فى المسائل التنفيذية .

٢ ـ بالنسبة لمهمة البت فى عروض عمليات تنفيذ المشروع والتعاقد عليها تحسن وضع الشركة بحصولها على سلطات اوسع نسبيا فقد كانت سلطة مجلس ادارة الشركة فى البت والتعاقد محدود بحد اقصى ١٠٠ الف جنيه ، وارتفع هذا الحد الاقصى للعمليات الى ما قيمته نصف مليون جنيه ولهذا التطور تاثيره الايجابى الواضح فى مشروعات الاحلال والتجديد وفى مداركة المعدات اللازمة لاستغلال الطاقات المتاحة وازالة الاختناقات ومعدات الخدمات والمرافق الصناعية وفى المشروعات الصغيرة .

٣ ـ بالنسبة لمهام الدراسات الفنية والتخصصية التى يستلزمها انجاز نشاط المشروعات سواء مهام الدراسة الفنية الاقتصادية للمشروع ودراسة الجدوى واعداد المواصفات الفنية للمشروع واختيار اسلوب الانتاج ... الخ ، فان الشركة فى الوضع الجديد تفتقر المعاونة الفنية فى هذا المجال والتى كانت تحصل عليها من الاجهزة الفنية والتخصصية بالمؤسسة ، والحل المطروح لهذه الصعوبة هو توفير أجهزة فنية وتخصصية لها صفة الاستمرار فى هذه المجالات فى شكل لجان دائمة او مكاتب فنية ملحقة بالامانة الفنية ونظرا لان الهيئة العامة للتصنيع لديها عناصر فنية وتخصصية من هذا الطراز فى أجهزتها المختلفة فانه يلزم أن يراعى التنسيق والتكامل بين اجهزة الهيئة وأجهزة المؤسسة عند النظر فى تطبيق هذا الحل منعا لازدواج الاختصاص .

٤ ـ وتمثل المهام التخطيطية (تقرير الاهداف واختيار المشروعات وادراجها بالخطة) المجال الذى يواجه أكثر الصعوبات فى تجربة تطبيق التنظيم القطاعى فان سلطة اتخاذ القرار فى هذا المجال على المستوى القطاعى منوطة بالمجلس الاعلى للقطاع وسلطة اتخاذ القرار على مستوى الدولة منوطة بوزارة التخطيط واللجنة العليا للتخطيط ومجلس الوزراء، واعمال التحضير لاتخاذ هذا القرار تقوم بها الامانة الفنية بالاتصال بوزارة التخطيط . كما ان المجلس الاعلى للقطاع مسئول عن التنسيق والتكامل بين الشركات فى مجال الاستثمار (المشروعات) . ونظرا لان المجلس الاعلى

للقطاع بحكم تشكيله الضخم برئاسة الوزير وعضوية رؤساء الشركات وعدد كبير من المستشارين وممثلى الوزارات الاخرى الا يتيسر دعوته للانعقاد على فترات متقاربة ، فان الذى يحدث عمليا ان يجتمع المجلس لانجاز مهمة تقرير الاهداف مرة قبل بداية العام الجديد اساسا .

واذا حدثت تعديلات فى الخطة العامة للدولة ، ــ وهو امر طبيعى قد يحدث اكثر من مرة ــ فان ذلك يحدث نوعا من الارتباك لايسهل مواجهته بدعوة المجلس للانعقاد .

كما ان المجلس الاعلى ، بحكم طبيعة تكوينه ــ ليس جهازا دائما متوافرا له مرونة تطوير تفاصيل خطة القطاع فى اطار الاجماليات المحددة فى خطة الدولة .

واذا كان هناك اتجاه عام لحل هذه الصعوبة فاننا نطرح للبحث التفصيلى اقتراح وجود جهاز دائم منسق من المجلس الاعلى للقطاع ومفوض بسلطات محدودة فى شئون التخطيط يكون من ضمنها سلطة اقرار التعديلات فى اطار خطة الدولة واجراء التنسيق والتكامل بين الشركات .

والشكل الملائم لهذا الجهاز هو ان يشكل على هيئة مكتب تنفيذى للمجلس الاعلى للقطاع من اعضاء متفرغين يجتمعون على فترات متقاربة لاعطاء صفة الاستمرار لقيام هذا المكتب بمهامه .

ومن الضرورى ربط عمل هذا المكتب التنفيذى ربطا مباشرا ومستمرا بالوزارات واجهزة الدولة الاخرى المرتبطة بمهام التخطيط والاستثمار كوزارة التخطيط ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد عن طريق تحديد مندوبين دائمين لتلك الوزارات بالمكتب التنفيذى للقطاع او الى اسلوب آخر فعال .

٥ ــ وتمثل مهام التمويل وتخصيص الاعتمادات السنوية المجال الآخر الذى يواجه صعوبات كبيرة فى تجربة تطبيق التنظيم القطاعى ، وهى صعوبات تأتى من خارجه اكثر مما يأتى من داخله ، وتتمثل فى عدم استقرار الخطة العامة للدولة خاصة بالنسبة للنقد الاجنبى المتاح للاستثمار على مستوى الدولة وتأثير ذلك فى شكل تعديلات بالخطة تتناول المكون الاجنبى للتكاليف الكلية للمشروعات واحتمال الغاء بعض المشروعات ذات الاولوية المتأخرة بالاضافة الى التعديلات التى قد تدخل عن تخصيص الاعتمادات السنوية للمشروع .

ويهمنا ان نوضح إن الدولة قد أخذت باتجاه تعتقد انه يفتح الطريق نحل هذه المشكلة . فقد قررت الدولة من جهة المبدأ انشاء بنك قومى للاستثمار ، ونعتقد ان الجهات المختصة مستمرة فى الدراسات الخاصة بانشائه والمتصور منطقيا ان يقوم هذا البنك بتجميع مايتاح لدى الدولة من نقد اجنبى للاستثمار على المستوى القومى وتوجيه استخدامه فى اطار خطة الدولة .

وتأسيسا على هذا الاتجاه من جانب الدولة فانه يمكن أن يطرح للبحث أن يتضمن تنظيم البنك انشاء صناديق تمويل قطاعية تابعة للبنك، يقوم البنك بتغذيتها بحصص سنوية (أو نصف سنوية) من النقد الاجنبى المتاح لديه لتغطية الاحتياجات الاستثمارية لمشروعات كل قطاع فى اطار خطة الدولة ... على أن يدرس بدقة وعناية نظام تحديد تلك الحصص والحد الادنى والاعلى لها ونسبتها الى جملة الاستثمارات والتعديلات فى الخطط ... بما يمكن ان تعطى لهذه الصناديق حق وسلطة استكمال احتياجات القطاع من النقد عن طريق التمويل الذاتى بالقروض أو طرح الاسهم بضمان البنك . وبذلك تتحقق درجة أعلى من الاستقرار زمن المرونة فى تمويل استثمارات القطاعات وتخصيص الحصص النقدية لمشروعاتها ، وتنفيذها فى المواعيد الملائمة .

خاتمة :

١ ـ بمراجعة نتائج البحث ومقترحاته ومحاولة تقييم تجربة تطبيق التنظيم القطاعى فى مجال « نشاط المشروعات » يمكن أن يتضح لنا أن الطريق مازال مفتوحا لمزيد من الترشيد والدعم للتنظيم القطاعى لزيادة فعاليته فى تحقيق الهدف الذى انشىء من أجله .

٢ ـ اننا نأمل أن نكون بهذا الجهد المتواضع المتمثل فى هذا البحث قد اسهمنا فى القاء الضوء على جوانب الموضوع وعناصر تقييم التجربة وفى تحديد بعض الاتجاهات العامة التى تصلح أساسا لدراسات تفصيلية تستهدف تحديد الحلول التفصيلية النهائية لاوضاع التنظيم القطاعى .

المراجع

١ - قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١ باصدار قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام (سبتمبر ١٩٧١) .

٢ - قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤٢١ لسنة ١٩٧١ باصدار اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام (سبتمبر ١٩٧١) .

٣ - قانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ ببعض الاحكام الخاصة بشركات القطاع العام (سبتمبر ١٩٧٥) .

٤ - قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٦ باصدار اللائحة التنفيذية لقانون القطاع العام (فبراير ١٩٧٦) .

٥ - قانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٧٦ بتعديلات محدودة فى القانون ١١١ .

٦ - قرار وزارى (وزير الصناعة) رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٧٤ (صادر بتاريخ ٧٤/١٢/٢٢) بشأن عمليات الشراء لمداركة معدات .

٧ - قرار وزير الصناعة رقم ٣٢٣ لسنة ١٩٧٦ (صادر بتاريخ ١٩٧٦/٣/٣١) بتشكيل لجنة المشتريات الخارجية على مستوى شركات قطاع الصناعة .

٨ - قرار وزير الصناعة رقم ٣٤٦ لسنة ١٩٧٧ (صادر بتاريخ ١٩٧٧/٤/٢٧) بشأن عمليات الشراء لمداركة معدات .

٩ - مؤتمر الانتاج المشترك بين النقابة العامة للصناعات الهندسية والمعدنية والكهربائية ووزارة الصناعة (ابريل ١٩٧٧) .

١٠ - المدير العربى العدد ٥٣ اكتوبر ١٩٧٥ - ندوة عن مستقبل القطاع العام بعد الغاء المؤسسات .

١١ - الاهرام الاقتصادى - أول سبتمبر ١٩٧٥ - الغاء المؤسسات العامة . ما له وما عليه - عصام رفعت .

تخطيط القوى العاملة

أستاذ محمد أحمد الطويل

مدير عام التنظيم والشئون الادارية وعضو مجلس
ادارة شركة منتجات الكروم والتقطير المصرية

ان عملية التنمية الشاملة تعتمد اساسا على كفاءة القوى العاملة باعتبارها من أهم عناصر الانتاج . كما ان ثروة ايه دولة وما لديها من امكانات النمو الاقتصادى والاجتماعى والسياسى تنبع فى جانب كبير منها من قدرتها على تخطيط وتنمية القوى العاملة ورسم السياسات الخاصة بها ضمن اطار التنمية الاقتصادية بشكل عام والصناعة بشكل خاص سيما وان التخلف ذاته لا يرتبط بالبلد قدر ارتباطه بالقوى العاملة من حيث الكم والكيف على اعتبار أنها القادرة على الاخذ بأسباب النمو والتطور الجديد .

وأيا كان المجال الذى نتحدث عنه . فانه مرتبط كل الارتباط باعداد القوى العاملة وتنميتها . وتلك هى مهمة المعاهدة التعليمية فى مختلف مستوياتها متكاملة مع معاهد ومراكز التدريب .

ومن اجل ربط التعليم بخطة التنمية والموازنة بين العرض من القوى العاملة والطلب عليها — يمكن اعتبار المؤشرات التالية اسسا علمية يسترشد بها :—

١ — بيان اجمالى الاحتياجات من القوى العاملة على المستوى الوظيفى والمهنى والمستوى التعليمى خلال سنوات الخطة . كما تحددها انماط التنمية من مختلف قطاعاتها .

٢ — بيان اجمالى العرض من القوى العاملة على المستوى الوظيفى والتعليمى . كما حددتها الانجازات والاتجاهات السائدة والمنتظرة فى أجهزة التعليم والتدريب خلال سنوات الخطة .

٣ — بيان اجمالى تطور حجم قوة العمل خلال سنوات الخطة . فانه يمكن اجراء عمليات الموازنة بين العرض والطلب من القوى العاملة وتقدير العجز أو الفائض منها .

ويمكن اجراء عمليات الموازنة على مستويين :ـ

أ ـ الموازنة بين اجمالى الاحتياجات من القوى العاملة تبعـــا لمستوياتها الوظيفية والتعليمية واجمالى العرض منها على أساس النمو المنتظر من أجهزة التعليم والتدريب خلال سنوات الخطة .

ب ـ الموازنة بين اجمالى الاحتياجات من القوى العاملة راجـالى حجم قوة العمل على النطاق القومى خلال سنوات الخطة .

ومن خلال عملية الموازنة هـذه يمـكن التعرف على مدى مطابقة العرض من القوى العاملة ـ كما تحددها الاتجاهات السائدة فى اجهزة التعليم والتدريب ـ وعملية الاحتياجات من القوى العاملة خلال سنوات الخطة كما تحددها انماط التنمية القومية .

اما تنمية القوى العاملة فيسـود عملياتها واتشـطتها نقص كبير وهذا يعود فى تقديرنا الى قصور المفهوم الصحيح والمتكامل لعمليـات ادارة التنمية (والتى هى اداة التنمية الشاملة) ـ من جهـة او الخلط بين مفهوم التدريب والتنمية الادارية من جهة أخرى .

والتنمية الادارية كنشاط مسـتمر نرى أنها تقوم على عناصر اساسية هى :ـ

١ ـ التخطيط العلمى السليم للقوى العاملة .
٢ ـ الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الادارى سيما الاختبار عن طريق التسابق .
٣ ـ التدريب العلمى والعملى . سيما المديرون منهم ، على اساليب وطرق الادارة الحديثة .
٤ ـ توفير الاشراف والتوجيه والحوافز المناسبة .
٥ ـ اتباع اساليب علمية لتقويم الاداء وتحديد مدى فاعلية الانجازات التى يحققها العاملون .
٦ ـ توفير المناخ المناسب للعمل الادارى وتهيئـة امكانيات التثقيف المستمر للعاملين فى هذا المجال .

وهذه المراحل المختلفـة تترابط متكاملة لتشكل عمليـة التنمية الادارية ، وان العامل الاساسى من عوامل ضعف جهود التنمية الادارية فى أغلب الدول الآخذه بالنمو وعدم قدرتها على تحقيق الاهداف المطلوبة هو عدم وجود نظرية عامة أو مفهوم شامل للعملية .

وعند تنفيذ ما أشرنا اليه فى العناصر السابقة يجب ان نضع فى اعتبارنا ما يلى من اجراءات وصولا لتحقيق الهدف من هذا التخطيط :-

١ - حصر لمختلف الاعمال والوظائف من واقع جداول الميزانيات وتوحيد المسميات الوظيفية لكل الوظائف التى تمارس عملا متماثلا .

٢ - الاهتمام بتوصيف كل وظيفة مع ضرورة ايضاح :
أ - معدلات الأداء التى يحققها شاغلها .
ب - النواحى السلوكية التى تلزم شاغلها .

٣ - اتباع اساليب علمية لحصر وتحديد احتياجات التدريب لجميع العاملين وفق الخطوات العلمية اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

٤ - **تصنيف الاحتياجات التدريبية ووضع كل مجموعة تشترك فى** احتياج تدريبى متماثل لتعميم البرنامج التدريبى المناسب لكل مجموعة .

٥ - تصميم البرامج التى يمكن تنفيذها محليا داخل المنظمات وتلك التى يتعين ان تقوم بها جهات مركزية .

وهكذا فان المشكلة فى الواقع - فى معظمها - مشكلة تدريب واعداد الفائض من اليد العاملة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة .

وقبل ان نناقش العلاج يهمنا ان نوجه العوامل الآتية - والتى تضخم من خطورة المشكلة - وتعقدها وهى :-

أولا : طبيعة النشاط الاقتصادى الحديث والتغير من احتياجات كل حقبة من الوقت فالصناعة الحديثة صناعة خفيفة تميل الى تغيير مستلزماتها من اليد العاملة كل آونة واخرى . بل أن الظروف الحالية للصناعة تقتضى - حتى بالنسبة للصناعات التقليدية مثل النقل بالسكة الحديد - تغيير اليد العاملة فيها ، كما سبق ان وضحنا فى مكان سابق .

ولعل هذا يتضح كذلك من انه حوالى عام ١٩٥٠ كان طلب النشاط الاقتصادى - للمتخصصين من خريجى كليات التجارة مركزا فى معظمه على المتخصصين فى الضرائب وقد تغيرت الصورة الآن واصبح اتجاه الطلب - فى اغلبيته - على الدراسات التخصصية للتكاليف والأفراد . كذلك حوالى عام ١٩٥٠ كان الطلب على المهندسين متجها الى درجة كبيرة الى خريجى اقسام الكهرباء . أما الآن فقد اختلف الوضع واتجه بشدة نحو خريجى الكيمياء الصناعية . وبديهى ان السبب - الرئيسى وراء هذه التغيرات طبيعة وظروف النشاط الاقتصادى .

ثانيا : والسبب الآخر وهو صعوبة التوفيق بين احتياجات النشاط الاقتصادى واليد العاملة الموجودة نظرا لطول الفترة اللازمة لاعداد المهنى والبحاثه عنصرا اليد المتزايدة الأهمية فاعداد مهندس النسيج فى جامعاتنا ــ على سبيل المثال ــ استلزم حوالى ٢٠ عاما من المجهود الشاق لانشاء قسم هندسة نسيج فى كلية الهندسة بجامعة الاسكندرية وان كان القسم المذكور لم يستكمل بعد اعداده على الوجه المناسب ... وهكذا تظهر صعوبة التوفيق ما بين احتياجات النشاط الاقتصادى وبرامج اعداد العاملين نظرا للتغيير المستمر فى الاحتياجات النوعية للنشاط الاقتصادى من جهة ونظرا لتزايد طول الفترة اللازمة لاعداد العاملين فى المستوى والنوع المطلوب وتعقدها من جهة اخرى .

ثالثا : والسبب الثالث هو ان الشهادة الجامعية على وجه العموم وفى مصر على وجه الخصوص ترتبط بالمستوى الاجتماعى ، فلا يقبل أب جامعى لابنه أيا كان مستوى الابن واستعداده دون المؤهل الجامعى بديلا ، وقد اشتد ظهور هذا الاتجاه بعد ثورة ٢٣ يوليو التى الغت الالقاب وحدت من الدخول فى الراسمالية واصبح المعيار الوحيد لكى يكون الشخص متمايزا عن غيره وهو ما يسعى كل أب لتحقيقه لابنه حصوله اعلى مؤهل أو لقب علمى .

وهكذا نجد ان دخول الجامعة قد يكون هدفا فى حد ذاته وبصرف النظر عن المصير المادى لخريجيها . وان كانت هذه الظاهرة موجودة فى دول متقدمة مثل بريطانيا . حيث مازال هناك طلب شديد على دراسة الآداب رغم الانخفاض الشديد نسبيا لدخول الخريجين . الا انها أضعف كثيرا منها فى مصر ولا بصر الآباء أو الابناء على التعليم الجامعى اذا ظهر عدم امكانية وقدرات الابن على مثل هذا التعليم ولا جدال فى أن ذلك يمثل صعوبة فى تخطيط اليد العاملة فى المستوى والنوع المطلوب للنشاط الاقتصادى .

رابعا : يضاف الى هذه الاسباب أن الصناعة الحديثة ، نظرا للتغير المستمر فى تركيبات وتخصصات اليد العاملة اللازمة لها . قد تجد من صالحها أن تحصل على العاملين اللازمين لها بالمستوى المطلوب خارج المشروع . حتى وأن اقتضى الامر أن تدفع أجور أكثر ارتفاعا نسبيا وذلك حتى تتجنب الانفاق على تدريب عاملين غير متأكدة من فترة حاجتها اليهم هذا وفى المجتمع اشتراكى وليس فى مصر ، حيث يمتلك المجتمع أدوات الانتاج وبالتالى فان معظم المنشآت الحيوية وفى ظروف اتجاه المنشآت المختلفة الى الاعتماد فى الحصول على احتياجاتها من العاملين المتخصصين على اجتذابهم من منشآت اخرى . فان المنشأة التى تقوم بالتدريب تجد أن

من الصعوبة بمكان ربط العامل وتحديد حريته فى الانتقال من المنشأة الى أخرى . طالما أن الذى يستفيد من انتقاله للمنشأة الاخرى هو صاحب رأس المال للمنشأتين — المجتمع — وطالما أن فى انتقاله الى منشأة اخرى حلا لمشكلة شخصية له مثل انتقاله الى بلدته أو حتى تحقيقا لرغبة شخصية له يؤدى تحقيقها الى ارتفاع انتاجيته . كما وان هناك اعتبارا آخر يعقد من هذه المشكلة هو مسئولية المجتمع الاشتراكى عند توفير العمل لكل مواطن وذلك دون انتظار لتدريبه لعمل معين خلاف ذلك الذى اعد له فى دراسته .

واذا كنا قد اوضحنا مشاكل تخطيط اليد العاملة عامة وفى مصر على وجه الخصوص . فسنحاول فيما يلى أن نستعرض بعض اقتراحاتنا لحل المشكلة فى ظل الأوضاع والظروف السائدة حاليا فى جمهورية مصر العربيـــة .

١ — أن يتم اعداد اليد العاملة على المستوى القومى وذلك بان يعهد الى اجهزة مركزية مثل مصلحة الكفاءة الانتاجية أو وزارة العمـل أو الجهاز المركزى للتدريب أو مثل هذه الاجهزة فى المحافظات التى لها ظروف خاصة أو التى تقتضى ظروفها احتياجات نوعية معينة من اليد العاملة . ان تقوم بالتدريب لاعداد العاملين بالمستوى والنـوع المطلوب . هذا على ان ينظر فى الجهة التى ستتحمل هذه النفقات سواء الدولة — اذا كان يصعب تحديد الجهة التى تستفيد من عائد التدريب — أو ان تتحمل المنشأة المعنية بتكاليف التدريب أو جـزء منه وفقا لقواعـــد معينة مدروسة تحدد نصيب كل منشأة (مثل رأس المال أو عدد العاملين أو المفائض خلال عدد معين من السنوات) .

٢ — ان تتوسع المنشآت فى برامج التـدريب النوعيـــة بمختلف مجالاتها ومستوياتها وأهدافها مثل :—

أ — تقديم العامل .

ب — تعريفة بعمله وتنمية روح الانشاء مابينه والمشروع .

ج — اعداده لظروف العمل واساليب الانتاج ونظمه والتى تتغير مع التطور العلمى والتكنولوجى نفسه .

د — تدريبه حتى يكون لديه « سلوك صناعى » بما يرفع من كفاءته فى اداء الاعمال — المنوطه به ويؤدى الى مرونته فى الالمام بما يعهد اليه من مسئوليات .

هـ — اعداده عند الترفيه أو اذا استدعت الظــــروف تغييره لعمـــله .

و — التدريب عند اعادة توزيع الاعمال أو تغيير الهيكل التنظيمى للمشروع وفقا لظروف وامكانيات المشروع .

وبهذا المناسبة قد يكون من الملائم إن نوضح اننا نرى أن تمســـك المشروع بالعاملين به — حتى وان اقتضت ظروف أو سياسات الانتــاج وطرائقه الاستغناء عنهم — له اهمية حاسمة . اذ انه يؤدى الى شعور العاملين بوجه عام بالاستقرار ويرفع من روحهم المعنوية مما ينعكس اثره على الكفاءة الانتاجية لمجموع العاملين .

٣ — الاستفادة من فائض المستويات الاعلى من العــــاملين فى مجالات اقل اهمية ومسئولية ولكن من الملائم ان يتوافر لشغليها حصانة خاصة مثل امناء مخازن شون بنك التسليف وامناء المخازن والعاملين فى البنوك ، مع اعطائهم اجر المستوى الاعلى وإن كان هذا يناقص الهدف الخاص بأن يكون الاجر على قدر المسئولية . الا اننا نرى أن رفع الاجر بهدف دفع شبهه الانحراف مطبق بنجاح فى حالات عدة مثل حالة رجال القضاء وضباط الشرطة . لا جنودها .

٤ — رفع الاجر بالنسبة لمجالات العمل والاماكن التى تعـــانى صعوبة فى توفير احتياجاتها من اليد العــاملة ، بالمستوى المناسب نظـرا لظروف خاصة . مثل ضيق الترقى والتقدم المتاحة . كما هو الحـــال بالنسبة لوظائف التدريس أو مثل عدم توافر حياة اجتماعية وثقافية ملائمة فى منطقة العمل كما هو الحال بالنسبة لمحافظة قنا على ســـبيل المثال وذلك حتى تتجه اليد العاملة المناسبة للعمل والاستقرار فى هـــذه المجالات والاماكن .

٥ — اعطاء بعض الاغراءات المادية والادبية للفائض من خريجى الكليات النظرية والذين تتمثل فيهم المشكلة بوجه عام لاكتساب خبرات جديدة فى نواحى تعانى من العجز فى المستويات الحالية العاملين مثل هيئة البريد والجمعيات التعاونية ولا جدال فى ان ذلك سيحمل تلك الجهات نفقات يد عاملة أغلى نسبيا .

الا اننا نرى إنها على اى حال اقل مما تكبده هذه الجهات باعدادها دراسات خاصة للحصول على المستويات اللازمة لها . كما وان خريجى الكليات النظرية بثقافتهم العامة الحالية وما يفترض فيهم من مرونـــة

وحسن استعداد لن يحتاجوا لفترات طويلة أو لمجهود شاق لاستيعاب تخصصهم الجديد خصوصا اذا ما توفر لديهم الحافز المادي والادبى على تغيير خط مستقبلهم الى جهه اخرى . هذا بالاضافة الى ما سيتحقق فى المجتمع نتيجه الاستفاده من طاقات انتاجيه عاطله وان لم يكن قانونا — ثابتات نوع — على الحكومه والمؤسسات العامه الاخرى لتعمل فى غير تخصصها او لكى لا تؤدى عمل على الاطلاق مثيرة الاضطراب وعدم الاستقرار فى المشروع — اذ يعتقدون انهم يؤدون اعمالا اقل كثيرا من طاقاتهم — وكذا نتيجة لشعور العاملين الاخرين انهم يعملون ويتعرضون للخطا — بينما زملاء لهم — لهم كافة حقوقهم وامتيازاتهم وفرصهم للترقيه لانهم لا يعملون وبالتالى لا يخطئون .

٦ — التوسع وتعميق بعض الدراسات التخصصية التى يحتاجها المجتمع ويوجد قصور فى خريجيها مثل دراسات ، التكاليف ، سكرتارية ميكانيكا . على ان يعد هؤلاء بالمستوى — الملائم . اذ ان الملاحظ ان الدراسات الحالية فى هذه المجالات تقصر عن اعداد المتخصص المناسب .

فدراسات التكاليف على سبيل المثال لا تتضمن النواحى الفنية التطبيقية فى المشروع المعين والتى يعتمد على الخبرة العملية فى استيعابها كذلك فان خريجى اقسام الميكانيكا بالصناعات الثانوية يحتاجون الى مزيد من التدريب العملى النوعى والذى قد يكون من الملائم أن يتم بواسطة مصلحة الكفاية الانتاجية فى المصالح نفسها بعد تقسيم النشاط الصناعى الى قطاعات معينة من الصناعات التى يعمل فيها مجموعات مختلفة . أما بالنسبة للسكرتارية فانا نعتقد ان الدراسات الحالية فى التجارة الثانوية ومعاهد السكرتارية قاصرة على امداد المجتمع باحتياجاته بالمستوى المطلوب من السكرتاريين فالسكرتيرة فى الخارج على سبيل المثال ورغم أنها تحصل على أدنى مستويات الاجور لابد وان يتوفر فيها اجاده الاختزال والآلة الكاتبة وحسن التصرف .

٧ — بالنسبة للعمال الذين يستغنى عنهم بعد الانتهاء من بناء السد العالى . فاننا نرى أن هؤلاء العمال قد أعدوا فى السد العالى تحت ظروف خاصة مادية ووطنية بل ونفسية ينــدر توافرها ظروف اقتضتها طبيعة وظروف العمل مشروع كان يرتبط نجاحه بالكرامة الوطنية . خصوصا بعد نجاح الادارة المصرية فى تشغيل قناة السويس . كذلك بتوقيت معين كان حتمــا ان يتم المشروع خلاله والا ضاع كل ما تم من انجازات فيه، مشروع ارتبط بمنافسة العامل والادارة المصرية مع

العامل والادارة الاجنبيــــة ، مشروع وفرت له الدولة كل الامكانيات والالويات اللازمة .

ولكل هذا فقد نجحت هذه الظروف فيما يشبه من وجهة نظـرى المعجزة فى بناء سلوك صناعى بين العمال فى السد العالى . ولقد كان هذا - ليس مجال الشرح التفصيلى لما عرفها السلوك الصناعى - الا أنه يمكن أن أقول أن السلوك الصناعى باختصار هو ارتباط العامل بما تتطلبــه الصناعة الحديثة فى العمال من ضبط وربط وفى الاداره من حزم ومرونة وسرعة وتصرف . وهو يصعب خلقه كسلوك . الا عبر الأجيال نظـــرا لارتباطه بوجود بيئة صناعية تبعد العامل عن البيئة الزراعية القديمة من حيث إن عنصر الوقت او الالتزام ليس له تاثير حاسم على عائد الانتاج فى الزراعة .

وانا نرى الصالح العام الاحتفاظ على هـــؤلاء العمال وتوزيعهم كمجموعات متكاملة مع استمرار الرقابة الادارية الحازمـــة عليهم . اد يخشى ان يذهب ما اكتسبوه من سلوك صناعى بابتلاعهم فى اعداد أكبر من العاملين الآخرين وتحت ادارة تراعى ظروف العامل المصرى الذى لم يتخل بعد عن سلوكه الزراعى . فنجاح الصناعة مقرون الى درجة كبيره ليس فقط بوجود العامل الماهر بل العامل الماهر ذا السلوك الصناعى ونجاحها ولا جدال سيفتح المجال امام تطورهم وامتدادهم لاستيعاب اعداد اكبر من العاملين .

واخـيرا وبعد ذلك الاســتقرار السريع للمفهــوم العصرى لتخطيط القـــوى العاملة وتفســير مقوماته طبقا لظروف الوحــدة أو المنشأة أو الدولة التى ينتمى اليهــا اى موقع عمل وحسب المناخ الأقتصادى او الأجتماعى بها .

يقتضى منا فى النهاية أو يتعين تقديم طرق اعداد الموازنة الخاصة بالعمالة والتى هى أساس هام للتخطيط العلمى للقوى العاملة فى المنشأة.

ويمكن ان تعرف الموازنة الخاصة بالعمالة بانها التقديرات التى تحتاجها المنشأة من القوة الشرية العاملة للمشروع فى الفترة الحاليــة والقوة البشرية اللازمة وفقا للتخطيط الانتاجى والادارى والمالى للمشروع على مدى عدة سنوات .

ويمكن تقسيم العمالة وفقا لاحتياج ومتطلبات الادارات الى قـوة عاملة حالية بمعنى وظائف غير شاغرة .

ثانيا : قوة عاملة مطلوبة فى وظائف (شاغرة) .

وعند اعداد الموازنة التخطيطية للعمالة يجب أن ناخذ فى الاعتبار ان شانها شان اى خطة ــ فالتخطيط سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل وهو يمثل المرحلة الفكرية التى تسبق التنفيذ .

يجب أن نسير فى هذا الخصوص الى أهمية الهيـــكل الوظيفى واهميته عند اعداد الموازنة ....

الهيكل الوظيفى :

هو مجموعة الخرائط التنظيمية للمشروع والذى تعمل الادارة فى حدوده . كذلك يوضح التنظيم العام للمشروع حدود العلاقات الرسمية بين الوظائف وشاغليها وانواع السلطات والصلاحيات .

ولكن فى أحيان كثيرة تختلف صورة العمل الحقيقية فى المشروع بممارسة التنظيم الرسمى وهناك اسباب متعددة تؤدى الى هذا التباين بين التنظيم الفعلى (أو غير الرسمى) من ناحية وبين التنظيم الرسمى من ناحية اخرى ومن تلك الاسباب :ــ

١ ــ تغير أهداف المشروع ومن ثم طبيعة العمل .
٢ ــ تغير فى اساليب واجراءات العمل المتبعه لمســـايرة التطور الفنى والتكنولوجى ...
٣ ــ تغير فى الافراد العاملين بالمشروع .
٤ ــ تغير الظروف العامة (المناخ) التى يعمل فيها المشروع .

تلك التغيرات ومايترتب عليها من تباين فى اسلوب اداء المشروع عما قرره التنظيم الرسمى يجعل من الضرورى ان تبادر الادارة الى اجراء الدراسة التنظيمية بشكل دورى للتأكد من استمرار تناسب التنظيم الرســمى مع ظروف العمل وطبائع ونوعيات العاملين أو ادخال التعديلات الضرورية لاعادة هذا التنظيم الى ما كان عليه ومن ناحية اخرى فان اخفاق المشروع فى تحقيق أهدافه وما قد يعترضه من صعاب ومعوقات قد يعود جانب منها الى اسباب تنظيمية بحتة . الامر الذى يؤكد اهمية اجراء الدراسات التحليلية للتعرف على مستوى كفاءة التنظيم العام واجزائه المختلفة وتبين نواحى القصور أو الضعف والعمل على تطويره بما يرفع كفاءة الاداء .

وبذلك نجد ان هدف الدراسة التنظيمية هو تحـــديد العوامل الداخلية الرئيسية التى تؤثر على كفاءة المشروع وانتاجيته للتعرف على

الاهمية النسبية لكل منها ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الاجـراءات الآتيـــه :ـ

اولا : دراسة الهيكل التنظيمى :

ويتم ذلك بتحليل الخريطة التنظيمية للمشروع وتحـديد اللوائح الداخلية له وبيان مدى نجاحها وتناسبها مع اهداف التنظيم وطبيعة العمليات به ومن البيانات الهامة فى هذا الصدد مايلى :ـ

١ ـ مدى اتفاق الهيكل التنظيمى مع احتياجات المشروع .
٢ ـ درجة تفويض السلطة .
٣ ـ منطق الوظائف وتناسبها فى الهيكل الوظيفى .
٤ ـ مناسبة عدد المستويات الادارية لاغراض التنظيم .
٥ ـ مدى وضوح السلطات والمسئوليات .
٦ ـ درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية .
٧ ـ درجة سهولة الاتصال والتعاون بين اجراء التنظيم .
٨ ـ درجة تركيز القيادات على الاعمال الاشرافية .
٩ ـ درجة الازدواج فى الاعمال والوظائف .

وهدف الحصول على هذه البيانات هو تحديد درجة اسهام الهيكل التنظيمى للمشروع ـ فى زيادة الكفاءة الانتاجية أو بتعويقه لهمـــا . فى بعض الأحيان يكون الهيكل التنظيمى متناسبا مع حجم العمل والاهمية النسبية لكل وظيفة .

وبالتالى يصبح عاملا فى رفع الكفاءة الادارية حيث يعلم كل شخص فى حدود وظيفته وحيث تنتظم العلاقات بين الوظائف والادارات المختلفة ويسير العمل الادارى فى انسياب هادىء دون عرقلة او تعويق . وفى بعض الحالات الاخرى يصبح الهيكل التنظيمي حجر عثرة فى ســبيل التطوير والتحسين ورفع الكفاءة بما يتصف به من جمود واختـــلاط وتناقض فى العلاقات وتكرارا وازدواج فى الاختصاصات وعـــدم تحديد وغموض للمسئوليات .

ثانيــا : دراسة الانشطة الاساسية :

ويقصد بذلك دراسة الاعمال أو الجهـــود الاساسية التى يتم ممارستها فى التنظيم للتأكد من ضرورتهـــا للعمـــل الادارى ومطابقتها للاهداف والامكانيات .

إن كفاءة التنظيم تعتمد الى درجة بعيدة على دقة ووضوح تحديد الانشطة واجراءاتها وينطوى تحت دراسة الانشطة الاساسية :ـ

١ ـ تحليل الوظائف الادارية الرئيسية (تخطيط ، تنظيم ، متابعة ، تقييم ...)

٢ ـ تحليل السياسات الادارية واللوائح ومجموعات القواعد التى تحكم العمل فى التنظيم ومنها :ـ

أ ـ السياسات الانتاجية .
ب ـ السياسات التسويقية .
جـ ـ سياسات العمالة والافراد .
د ـ السياسات الماليـــة .

ويجب ان تجمع بيانات كافية عن الافراد الذين يعلمون بالمشروع من حيث الاعداد وتناسبها مع متطلبات العمل .

النوعيات والمهارات التى تناسبها مع احتياجات الوظائف بالمشروع .

الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضائهم عن اعمالهم .

دراسة الامكانيات والموارد المادية .

ويقصد بذلك تحديد ما يستخدمه المشروع من امكانيات ومـوارد مادية (مبان ، معدات ، تجهيزات ... الخ) لتبين مدى تناسبها مع عناصر التنظيم .

وننتقل الآن الى دراسة الطاقة البشرية بالوحدة (المنظمة) :

وتتم دراسة الطاقة البشرية بالوحدة الاقتصادية شـــأنها فى ذلك شأن الطاقة الآلية للوقوف على احتياجات الوحدة من مختلف الاعمـــال وكيفية استغلال الامكانيـــات المتاحـــة من ساعات العمل . وتتم هذه الدراسة بتحديد الطاقات البشرية وتوزيعها على مراكز :ـ

أولا : مستويات الطاقة البشرية :

تحسب الطاقات البشرية على ثلاث مستويات هى :ـ

١ ـ **الطاقة القصوى :** وتحدد **الطاقة**القصوى للعمالة على أساس حاصل ضرب العناصر التالية :ـ

احتياجات الوحدة المقدرة من الافراد × عدد الساعات اليومية المقررة × عدد أيام السنة . (بعد طرح الاجازات والراحات والعطلات الرسمية).

٢ ـ **الساعات التعاقدية :** وتحسب هذه الساعات على الوجه التالي:ـ

عدد العاملين المعينيين فعلا × عدد الساعات اليومية المقررة × عدد أيام السنة (مطروحا منها الاجازات والراحات والعطلات الرسمية) .

٣ ـ **الساعات التواجدية للعاملين :** وتحدد هذه العمليات على أساس :ـ

عدد الساعات التعاقدية ـ عدد ساعات الانقطاع عن العمل دون الاجازات والراحات والعطلات الرسمية ولا يدخل فى ذلك ساعات العمل الاضافى الفعلية .

واذا تم تصنيف العاملين بالوحدة الاقتصادية حسب المهمة الموجودة تحصل على الساعات ـ المتاحة من كل مهنة .

توصيات المؤتمر

انعقد المؤتمر السنوى الثالث عشر لجماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا بمدينة الاسكندرية وذلك فى الفترة من ٢٢ ـ ٢٦ يونيـــو ١٩٧٧ وقد اتخذ المؤتمر موضوعا له :

الاصلاح الاقتصادى وقطاع الاعمال

لمـــــاذا ... والى اين

ان المؤتمر وقد استعرض حجم المشكلات الاقتصادية التى تمر بها البلاد والتى تتمثل فى اضطراد مشكلة العجز فى ميزان المدفوعات وقصور الفوائض والمدخرات واتجاه الهبوط فى مؤشرات الكفاية الاقتصادية فى كثير من القطاعات وتزايد العجز النقدى .

أن المؤتمر وقد استعرض جهود الدولة الموفقة فى احلال القروض طويلة الآجل محل القروض قصيرة الآجل ليدرك أن هذه القروض لا تمثل حلا جذريا للمشكلة بل هى تهيء فترة انتقال تستلزم عملا جادا للنهوض بالاقتصاد المصرى بالاعتماد اساسا على الجهود الذاتية .

ان المؤتمر وقد أستعرض خطوات اصلاح المسار الاقتصادى التى اتخذت ومعالم خطة الاصلاح التى تزمع الحكومة اتخاذها ليسجل أنها بداية موفقة يرجى ان تتلوها خطوات على ذات الطريق . والمؤتمـر على ثقة من قدرة القيادة السياسية على منح الاعتبارات الاقتصادية الاهمية الاولى كأساس لنجاح الجهود المبذولة للاصلاح وأن كافة طبقات الشعب بعد أن وضح لها مدى خطورة الموقف الاقتصادى وجسامة متطلباته ـ وان توافرت ثقتها فى الجدية التى يتم بها الاصلاح ـ فسوف تتقبل حينئذ برضاء كامل ما تتطلبه هذه الفترة من تضحيات .

والمؤتمر وهو يدرك مدى ما هو مطلوب من قطاع الاعمال من الاسهام بانتاجه وفوائضه فى الوصول الى أهداف الاصلاح الاقتصادى ليتقـــدم بالتوصيات التالية :

أولا - توصيات المؤتمر لاعضائه :

يرى المؤتمر ان القطاع العام رغم ظل الظروف والضغوط التى يواجهها والالتزامات المحمل بها يستطيع ان يحقق من النتائج ما يفوق المعدلات الحالية اذا ما اتيح لوحداته حرية الحركة مع ضوابط المحاسبة ومن واقع الاحساس بالمسئولية والى ان تستجيب السلطات المسئولة للتوصيات فى شأن التحرير الحقيقى للقطاع العام يوصى المؤتمر أعضاءه ببذل اقصى الجهود واستخدام الامكانيات المتاحة - فى حدود المستطاع للعمل على :

- تحقيق أقصى معدلات للانتاجية .
- الاستغلال الامثل للطاقات المتاحة .
- الارتفاع بجودة الانتاج وتقليل الفاقد والعادم .
- اتباع الاساليب العلمية فى خفض التكلفة .
- استخدام البدائل المحلية كلما أمكن ذلك فنيا واقتصاديا .
- الاسراع بمعدلات التنفيذ بالنسبة لعمليات التجديد والاحلال والمشروعات تحت التنفيذ .
- تكثيف الجهود فى مجالات التدريب المختلفة وخاصة للمبتدئين بالاضافة الى تحديث خبرات العاملين فى مختلف مستوياتهم بما يساير التطور التكنولوجى والادارى .
- الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة ووسائل واساليب الانتاج المتطورة بما فى ذلك الحصول على حق الانتاج من المنتج الاجنبى أو بالدخول معه فى شركة مشتركة .
- العناية الدائمة باعداد الصف الثانى فى المستويات الادارية والفنية وإشراكه فى مواجهة مسئوليات المرحلة الحالية والقادمة .
- العناية بتقدير وتقييم عنصر الزمن .

ثانيا - توصيات المؤتمر للدولة :

(١) فى مجال علاقة الدولة بالقطاع العام :

يؤمن المؤتمر ان ادارة القطاع العام بالاسلوب الاقتصادى تحتم استقلاله عن القطاع الحكومى لاختلاف طبيعة ومجال النشاط واساليب فصل الادارة عن الملكية المعمول به فى تجارب ناجحة هذا مع كفالة الاحتفاظ بقنوات الاتصال اللازمة بين القطاع العام وأجهزة التخطيط للدولة ضمانا لقيام القطاع بدوره فى تحقيق الخطة القومية .

وفى سبيل ذلك يوصى المؤتمر :

١ — العلاقة بين الملكية والادارة :

انشاء بنك قومى للاستثمار والتنمية تؤول اليه انصبة الدولة فى رؤوس أموال الشركات وحصتها فى الارباح مقابل التزامه بالقيام بعمليات التمويل والمبادأة والترويج ودراسات الجدوى على نحو ما تقوم به بنوك الاعمال فضلا عن قيامه بالعمليات التنظيمية التالية :

١/١ — تكوين فعال للجمعيات العمومية للوحدات الاقتصادية تكون هى المرجع النهائى فيما يتخذ من قرارات متعلقة بشركات القطاع العام أو بمحاسبة قياداتها أو تغييرها .

٢/١ — وضع التنظيم الامثل للتخطيط القطاعى — وقد يكون ذلك فى شكل اتحادات المنتجين أو غيره للاطلاع بمسئوليات التخطيط والمتابعة والترشيد ودعم التخصص والتكامل وذلك على مستوى القطاع والتنسيق فيما بينه وبين سائر القطاعات الاخرى .

٣/١ — وضع خطط متكاملة تحدد مسئولية كل شركة فى التغيير المطلوب احداثه فى البنيان الاقتصادى وصولا الى ايجاد وحدات ذات حجم اقتصادى يحقق لها مركزا تنافسيا سواء تم ذلك فى صورة تكامل أفقى أو رأسى أو ادماج تمكينا لهذه الوحدات من تحقيق مزايا الانتاج الاقتصادى المنافس واسهاما بالتالى فى تحسين مركز ميزان المدفوعات وتنمية الفوائض وقدرات التطوير .

٤/١ — انشاء مركز للمعلومات يتولى التجميع والتبويب والتحديث المستمر للمعلومات التى تخدم قطاع الاعمال فى مختلف مجالاته باعتباره أداة لازمة وفعالة للادارة العلمية — على أن تكون هذه المعلومات محلا للاطلاع والتداول السهل والا فقدت أهميتها .

٢ — التخطيط والاستثمار :

١/٢ — تحديد مجالات النشاط الرئيسى للقطاع العام واتجاهات نموه بحيث يتم التركيز على الانشطة الرئيسية والاستراتيجية والامن القومى والمشروعات المكثفة لرأس المال وذلك بالقدر الفعال والمؤثر لتنفيذ الخطة .

٢/٢ — ربط التخطيط القومى للمشروعات بخطط الانتاج والنمو الصناعى والحضارى ضمانا للوفاء بمتطلباتها .

٣/٢ استخدام الاعفاءات الضريبية والجمركية والمزايا المختلفة بنسب متفاوتة كحافز لتوجيه الاستثمارات لمشروعات معينة ذات أولوية للاقتصاد القومى بما يخدم استراتيجية واضحة للانتشار والامتداد العمرانى واقتصاديات التوطن فضلا عن اعتبارات الامن القومى .

٣ ـ التمويل والعائد :

١/٣ ــ اعادة النظر فى هياكل رؤوس أموال الشركات ومشاكل السيولة بما يسمح باسهام الافراد وشركات الاموال بمدخراتهم فى ملكية جزء من رؤوس اموالها وذلك بطرح أسهم جديدة على ان يسبق ذلك اعادة تقييم مالى واقتصادى يساعد على كسب الثقة وتحفيز المساهمة تخفيفا للعبء على الدولة وتنشيطا لسوق الاوراق المالية مع خلق سوق مالية قادرة على اجتذاب المدخرات المحلية والخارجية .

٢/٣ ــ يتم توزيع ارباح الوحدات الاقتصادية وفقا لما تقرره الجمعيات العمومية بما يحقق توافر التمويل اللازم لتصويب الهياكل التمويلية وتجديد الطاقات ومواجهة متطلبات النمو وذلك بدلا من النظام الحالى القائم على التنميط واخضاع التوزيع لقواعد موحدة لا تراعى ظروف ودور كل وحدة فى التنمية .

٤ ـ قضيتا السعر والدعم :

١/٤ ــ السياسات السعرية لمنتجات القطاع العام من اختصاص مجلس ادارة الشركة فى اطار الضوابط الاقتصادية بما يكفل التخصيص الامثل لموارد المجتمع ويحابى تنمية الاقتصاد القومى .

٢/٤ ــ قصر الدعم على قائمة محدودة من سلع وخدمات الاستهلاك الشعبى فى حدود امكانيات صندوق يخصص لموازنة الاسعار ويحمل بالفروق بين الاسعار الاقتصادية والاسعار الاجتماعية وتؤول اليه فى نفس الوقت عوائد الدولة من الضرائب والرسوم السلعية وذلك بهدف الاستفادة من سياسة التمييز السعرى فى تحقيق التمويل الذاتى للدعم دون عبء على الخزانة وفى نفس الوقت بما يحد من الميول والضغوط الاستهلاكية التى تتنافى وظروف المرحلة الحالية .

٣/٤ ــ أن يقتصر الدعم على الإنتاج النهائى القابل للاستهلاك المباشر دون المستلزمات توصلا الى ترشيد الدعم وخفضه وتوجيهه نحو المستهلك الحقيقى .

٥ ــ اسلوب الادارة :

٥/١ ــ تعميق منهج الادارة بالاهداف والمحاسبة بالنتائج باعتباره المحور الاساسى للثورة الادارية فى القطاع العام بشرط توافر مقوماته الاساسية من حيث تحليل الاهداف والمشاكل والمحفزات وتحديد مراكز المسئولية وخطط التنفيذ المرتبطة بعنصرى التكلفة والزمن ــ كذلك تحديد معايير المحاسبة .

ويؤكد المؤتمر فى هذا المجال على ضرورة استمرار العملية التدريبية على منهج الادارة بالاهداف والمحاسبة بالنتائج بشرط أن تبدأ من القيادات وتكون على مستوى الفرد بهدف خلق الطاقات واكتشافها والتصدى للمشاكل بروح التزام المجموعة .

٥/٢ ــ اختيار ومحاسبة قيادات القطاع العام على اسس موضوعية تراعى توافر الكفايات العلمية والخبرات العملية اللازمة للاطلاع بالمهام التى تفرضها المسئوليات الملقاه على عاتق القطاع . ولابد من توافر عنصر الاستقرار لفترة تستطيع خلالها القيادات وضع وتنفيذ الخطط التى تضعها لنمو وحداتها .

٦ ــ العمالة والانتاجية :

٦/١ ــ التزام الوحدة الاقتصادية بتكلفة اجمالية للعمالة منسوبة الى قيمة الانتاج وفقا لنوعية النشاط مع اطلاق حرية مجلس الادارة فى تحديد الاجور وتقييم مستويات العاملين لكل بما يتفق وانتاجيته ومن ثم يمكن تصحيح هيكل الاجور بما يتمشى مع الانتاج ويدعم قيام السوق الحرة للعمالة المصرية القادرة على الانتاج بمستوى دولى مرتفع .

٦/٢ ــ العمل على تحويل القوى البشرية والزيادة فيها من كونها عامل ضعف الى عامل قوة بوضع خطة قومية بشرية متكاملة للتعليم والتدريب ترتكز على توفير الاحتياجات الحالية والمستقبلة لمختلف قطاعات النشاط وذلك على المستوى المحلى والخارجى وبالأخص العربى والافريقى .

٦/٣ ــ حصر العمالة الزائدة للوحدات ونقلها الى مراكز ومعاهد تدريب متخصصة تقيمها وزارة العمل على أن تتحمل الوحدات بمرتباتها طوال مدة التدريب مع استخدام الحصيلة المخصصة لتأمين البطالة فى الانفاق عليها وعلى أن تتولى مكاتب العمل الحاق هذه العمالة بعد تدريبها بفرص العمل المتوافرة .

(ب) فى مجال القطاعين الخاص والمشترك :

يؤمن المؤتمر بالمدخل الذى تضمنته استراتيجية الدولة فى مجال تشجيع القطاع الخاص الوطنى بعد أن ظل محروما لفترة غير قصيرة من المشاركة بدوره فى رفع معدلات التنمية .

كما يؤمن المؤتمر بالمدخل الآخر فى مجال البدء فى تكوين قطاع مشترك يكون له دورا ملموسا فى مشروعات التنمية .

ويوصى المؤتمر بالآتى :

١ ـ ان تراعى الدولة فى المشروعات المشتركة استقطاب أحدث ما وصلت اليه التكنولوجيا وأساليب الأنتاج المتطورة .

٢ ـ تفضيل المشروعات الموجهة للتصدير الى أسواق مدروسة بحيث تتمتع باكتفاء ذاتى فى النقد الاجنبى يكفى لسداد نفقاتها الجارية وخدمة الدين وتحويل حصص الارباح .

٣ ـ حتمية صدور موافقة مجلس ادارة الشركة المصرية الشريكة وأى هيئة اخرى على الدراسة مع ايضاح كامل لدور الشركاء فى تحقيق اهداف المشروع المشترك بمجالات الانتاج والتصدير والادارة والتدريب وخطة التنفيذ بشكل عام وذلك قبل التقدم به مع الشريك الاجنبى الى هيئة الاستثمار بحيث تتم اجراءات انشاء الشركة فى أقصر وقت عقب صدور الموافقة .

٤ ـ دراسة امكانية تطبيق كافة المزايا والاعفاءات المنصوص عليهـا فى قانون استثمار المال الاجنبى على المشروعات القائمة لكل من القطاعين العام والخاص ـ وهى التى تعتبر حتى الآن ركيزة الاقتصاد المصرى ضمانا لخلق مناخ صحى يسمح بمنافسة عادلة ومتوازنة بينها وبين المشروعات المشتركة عندما تبدأ الاخيرة فى الانتاج والتوزيع .

٥ ـ حث البنوك الاجنبية الجديدة على القيام بدور أكثر فعالية فى مجال تمويل التجارة الخارجية والاستثمار فى المشروعات بدلا من ظاهرة قصور عملها ونشاطها على العمليات التجارية التقليدية سريعة العائد غير المحابية للنمو الاقتصادى .

٦ ـ تحفيز استقطاب مدخرات المصريين العاملين بالخارج للمساهمة فى المشروعات المشتركة أو مشروعات القطاع الخاص ـ بما يخفف العبء على ميزان المدفوعات بعد أن لوحظ أن المستقطب يقل كثيرا عن المدخرات المتاحة .

٧ ـ تشجيع انشاء بيوت خبرة مصرية متخصصة فى مجـــالات الدراسات الاقتصادية والفنية لجدوى المشروعات بشكل متكامل كبديل تدريجى للالتجاه الى بيوت الخبرة الدولية فى مختلف مجالات الانشطة .

٨ ـ حث الاجهزة المختلفة على التقدم لهيئة الاستثمار بدراسات تتضمن أفكارا واضحة عن نوعية المشروعات التى يمكن أن تكون مجـــالا لانشطة القطاعين الخاص ـ والمشترك بحيث لا يتجـه التفكير فقط الى المشروعات ذات الحجم الكبير بل يتطرق الى بعض المشروعات ذات الحجم المتوسط والصغير نسبيا داخل اطار الخطة القومية للتنمية .

٩ ـ ضرورة الاهتمام والعناية بتحسين خدمات ووسائل الاتصال من تلكس وتليفونات ومواصلات واسكان وهى مآخذ سلبية يتعين التغلب عليها تحفيزا للاستثمار .

فهـرس الكتـاب



دار الهنا للطباعة ت : ٩٧١٣٢٧